

Empirisk studie av ett prestationsbaserat bonussystem i SPP Livförsäkring AB

**Per Arvidsson
Medförfattare: Nils-Erik Rosenblom**

Januari 2005

**SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration
No. 2005:2**

Förord

Föreliggande studie utgör en delrapport från ett projekt inom ett större forskningsprogram om styrningens roller och effekter som bedrivs vid Sektionen för redovisning och finansiering på Handelshögskolan i Stockholm. Syftet med projektet är att studera effekter av styrning med belöningsystem. I denna delrapport redovisas resultaten från en empirisk studie om effekter av styrning med ett prestationsbaserat bonussystem i SPP.

Studien har kunnat genomföras tack vare ekonomiskt bidrag från SPP. Ett särskilt tack riktas till Henrik Sandberg och Nils-Erik Rosenblom, vVd respektive chefscontroller under den tid studien genomfördes, som bidragit i studien med uppslag och tålamod långt utöver vad som är vanligt – den senare har dessutom medverkat som medförfattare.

Tidigare versioner av studien har diskuterats vid presentationer för SPPs Vd och vVd, under studiedagar för SPPs controllers samt på projektgruppsmöten. De synpunkter som framkommit har varit mycket värdefulla.

Lars A. Samuelson
Professor i företagsekonomi
Handelshögskolan i Stockholm

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	4
1. INTRODUKTION	7
STUDIENS SYFTE	7
UPPLÄGGNING, ORGANISATION OCH FORSKNINGSMETODIK	7
STUDIENS STRUKTUR	8
2. FORSKNINGSPERSPEKTIV PÅ BELÖNINGSSYSTEM.....	9
TEORETISKA SYNSÄTT	9
TIDIGARE FORSKNING	9
DEFINITIONER AV ANVÄNDA BEGREPP	10
STYRNING OCH BELÖNINGSSYSTEM	12
EFFEKTSYNSÄTTET PÅ BELÖNINGSSYSTEM	13
SYFTEN MED BELÖNINGSSYSTEM	15
GRUNDER FÖR BELÖNINGSSYSTEM	17
FORMER FÖR BELÖNINGAR.....	20
MOTTAGARE AV BELÖNINGAR	21
3. ANDRA EMPIRISKA ERFARENHETER	24
INCITAMENTMODELL PÅ DAGKIRURGISKA KLINIKEN, HUDDINGE UNIVERSITETSSJUKHUS.....	24
ASTRAZENECAS BONUSSYSTEM.....	26
HANDELSBANKENS VINSTANDELSSTIFTELSE OKTOGONEN	26
4. SPP OCH BAKGRUNDEN TILL BONUSSYSTEMET	28
VERKSAMHETEN	28
BAKGRUND TILL BONUSSYSTEMET.....	30
5. UTFORMNING OCH FÖRVÄNTADE EFFEKTER AV BONUSSYSTEMET	32
SYFTE MED BONUSSYSTEMET.....	32
FRAMGÅNGSAKTORER FÖR BONUSSYSTEMET.....	32
GENERELLA PRINCIPER I DET NYA BONUSSYSTEMET	33
UTFORMNING AV BONUSSYSTEMET PÅ FÖRETAGSNIVÅ.....	34
UTFORMNING AV BONUSSYSTEMET PÅ ENHETSNIVÅ.....	37
6. FÖRSTUDIE OM FÖRVÄNTADE EFFEKTER.....	38
SYFTE MED FÖRSTUDIEN	38
BELÖNINGSSYSTEM I FÖRSÄKRINGSBRANSCHEN – EXEMPLET SPP	41
7. HUVUDSTUDIE OM FAKTISKA EFFEKTER	44
INTERN ANALYS	44
ANALYS AV VERKSAMHETSDATA.....	53
8. SLUTSATSER OM EFFEKTER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION.....	58
INTERN ANALYS	58
ANALYS AV VERKSAMHETSDATA.....	60
ÖVERGRIPANDE SLUTSATSER.....	61
EFFEKTSYNSÄTTET OCH BELÖNINGSSYSTEMETS DIMENSIONER I SPP	62
TEORETISKA IMPLIKATIONER	63
AVSLUTANDE DISKUSSION	65
LITTERATURREFERENSER	67
BILAGOR.....	70
INTERVJUPERSONER FÖRSTUDIE.....	70
INTERVJUPERSONER HUVUDSTUDIE	70
AFFÄRSARGUMENT FÖR BONUSSYSTEM I SPP – FRÅGEGUIDE FÖR FÖRSTUDIE.....	71
INTERVJUUNDERSÖKNING OM SPPS BONUSSYSTEM.....	72
FRÅGEGUIDE OM BONUS 2001	73

Sammanfattning

I denna delrapport presenteras en studie av ett prestationsbaserat bonussystem ("bonus-systemet") i SPP Livförsäkring AB ("SPP): Bonus 2001. Syftet med studien har varit att undersöka effekter av bonussystemet i förhållande till olika vetenskapliga föreställningar om verksamhetsstyrning med belöningssystem.

SPPs verksamhetsidé är att erbjuda försäkringslösningar på den konkurrensutsatta delen av tjänstepensionsmarknaden. Företaget drivs enligt ömsesidiga principer. Det innebär att överskott i rörelsen går tillbaka till försäkringstagarna och de försäkrade i form av återbäring. Målet för verksamheten är högsta möjliga kapitalavkastning. Premieinkomsten uppgick 2001 till 12 627 MSEK. Antalet anställda var 673 vid utgången av 2001. Verksamheten styrs sedan några år tillbaka med ett styrkort som omfattar följande områden: ekonomi, process, kund och utveckling/medarbetare. Sedan 2001 är SPP ett helägt dotterbolag i Handelsbanken.

SPPs styrelse beslöt år 2000 att utveckla ett nytt bonussystem för alla anställda. Tidigare bonussystem, som funnits under flera år och byggde på vissa försäljningsmål, saknade mål på enhetsnivå, upplevdes som orättvisa och gav inget önskat beteende för företaget. I januari 2001 infördes ett nytt prestationsbaserat bonussystem i SPP. Syftet med bonussystemet var att det skulle vara en del av verksamhetsstyrningen i företaget samt bidra till att attrahera, behålla, motivera och utveckla de anställda. Bonussystemet utgick från målen i SPPs affärsplan samt från mål och parametrar i det existerande styrkortet i företaget. Själva bonusmodellen utgjordes av en matris där fyra målområden – ekonomi, process, kund och utveckling/medarbetare – viktades i relation till varandra. Såväl finansiella som icke-finansiella mått förekom således. Bonussystemet omfattade två nivåer: företagsnivå och enhetsnivå. Maximal bonusersättning uppgick till en extra månadslön på respektive nivå (säljarnas bonusersättning kunde som mest uppgå till fyra extra månadslöner). Bonussystemet omfattade ett år och bonusersättningen skulle betalas ut efter årets slut.

Studien behandlar verksamhetsåret 2001 och genomfördes i samverkan med SPP. De forskningsmetoder som använts i studien är djupintervjuer och dokumentstudier (intern analys), analys av verksamhetsdata samt aktörsorienterad aktionsforskning. Kvalitativa data samlades in genom djupintervjuer med sammanlagt 32 personer i SPP: företagsledning, chefer, controllers och övriga medarbetare. Kvantitativa data avseende ekonomi, process, kund och utveckling/medarbetare analyserades. För att mäta måluppfyllelsen av bonussystemet granskades samtliga bonuskort – ett 60-tal.

Studiens interna analys visar att bonussystemet ledde till faktiska effekter i verksamheten – framför allt på enhetsnivå. Exempel på effekter:

- Målen tydliggjordes, vilket gav chefer och medarbetare möjlighet att påverka prestationer och mål.
- Önskvärda prestationer utfördes.
- Strukturer och beteenden förändrades.
- Utvecklingsplaner och kompetensprofiler upprättades i större omfattning än förr.
- Grupptänkandet ökade. Även andra grupper än säljare fick gruppmål, t ex försäljningsadministration.

Intervjuutsagorna gör gällande att syftet med bonussystemet hade god acceptans i företaget.

Analysen av verksamhetsdata visar att målen på företagsnivå upplevdes som svårpåverkbara. Medarbetarna kunde endast indirekt påverka målen – förutom andelen utvecklingsplaner som beräknades genom att summera alla planer inom företaget. Målen på enhetsnivå var lättare att påverka, även om vissa enheter hade svårigheter att sätta realistiska och uppnåeliga mål.

De dysfunktionella effekter som förekom avsåg uppdelningen på två bonusdelar, att bonussystemet kom igång drygt ett kvartal senare än planerat samt att vissa mål forcerades fram. Dessutom fanns kritik mot att företagsledningen inte oftare ”pratade bonus”.

De kritiska synpunkter som framkommer är å andra sidan sådana som enligt flera intervjupersoner hade kunnat åtgärdas om bonussystemet fått fortsätta efter ett år. Detta gäller bl a olika sätt att göra bonussystemet lättare att förstå. Utvecklingsområden som återkommer i intervjuerna är att återkopplingen kan ske snabbare, att målarbetet kan förbättras, att schabloner bör undvikas, att utveckla gruppbonus som styrmedel samt att förenkla bonussystemet med andra parametrar. De framgångsfaktorer för ett funktionellt belöningsystem som konstateras i studien är bl a att noggrant tänka igenom syftet och tillvägagångssättet med bonussystemet, att bonussystem och verksamhetsstyrning skall dra åt samma håll, att bonusmål på enhetsnivå skall stödja företagsmålen samt att chefsansvaret är viktigt att beakta i bonusprocessen.

Med utgången av 2001 avslutades bonussystemet och SPPs anställda ingår fr o m januari 2002 i Handelsbankens vinstandelsstiftelse Oktogonen (säljande personal fick dock behålla ett bonussystem på enhetsnivå ytterligare ett år). De flesta intervjupersoner är negativa till denna förändring. Invändningarna rör sig om att bonussystemet framför allt fungerade på enhetsnivå – som man upplever att man kunde påverka – medan Oktogonen omfattar koncernnivå – som man upplever att man inte kan påverka.

Slutsatsen blir att bonussystemet hade den funktion som var syftet. Bonussystemet ledde till att prestationerna överträffade målen samt ett ändrat beteende hos de anställda med bl a ökat grupptänkande. Resultaten hade dock behövt analyseras över en längre tidsperiod för att kunna identifiera långsiktiga effekter.

I studien identifieras flera viktiga förhållanden som i varierande grad bidrog till att bonussystemet ledde till funktionella effekter: styrning mot verksamhetens mål i flera dimensioner, formulering av mått på prestationer och påverkbarhet, monetära och icke-monetära belöningar förutsätter varandra samt acceptans för belöning för alla.

De teoretiska implikationerna i studien är att de empiriska resultaten stödjer förväntningsteori, dvs det är möjligt att relatera individers och grupperns beteenden och prestationer till måluppfyllelse för företaget, att det önskvärda beteendet är möjligt att påverka att monetära och icke-monetära belöningar samspelar, att det prestationsbaserade bonussystemet för hela organisationen fordrar acceptans för att få effekt samt att bonussystemet, givet de avvägningar som behöver göras enligt studiens effektsynsätt, kan leda till sådana styreffekter som att effektiviteten ökar i verksamheten.

1. Introduktion

Studiens syfte

Denna studie utgör en delrapport från ett projekt inom ett större forskningsprogram om styrningens roller och effekter som bedrivs vid Sektionen för redovisning och finansiering på Handelshögskolan i Stockholm. Syftet med projektet är att studera effekter av styrning med belöningsystem. Syftet med studien är att undersöka effekterna av SPPs prestationsbaserade bonussystem i förhållande till olika vetenskapliga föreställningar om styrning med belönings-system. Dessa utgörs bl a av effektsynsättet, dvs den ekonomiska effektiviteten hos styrmedlet analyseras.

Uppläggning, organisation och forskningsmetodik

Under perioden september 2000-juli 2002 genomförde jag, Per Arvidsson, doktorand på Handelshögskolan, en empirisk studie av SPPs prestationsbaserade bonussystem – Bonus 2001 – på uppdrag av SPP. Studien har genomförts i samverkan med chefscontroller Nils-Erik Rosenblom, som medverkat med insamling och analys av kvantitativa data.

Projektarbetet har bedrivits i form av en förstudie och en huvudstudie. Förstudien omfattade en intervjuundersökning om förväntade effekter av bonussystemet med samtliga personer i SPPs företagsledning samt dokumentstudier. Huvudstudien omfattade en intervjuundersökning om bonussystemets faktiska effekter med chefer, controllers och (övriga) medarbetare i SPP samt analys av verksamhetsdata. Återkoppling på intervjuundersökning och analys av verksamhetsdata har lämnats till berörda i SPP, vars synpunkter har inarbetats i rapporten. Projektarbetet organiserades i en projektgrupp. Projektgruppens synpunkter har också de beaktats och inarbetats i denna rapport.

Den forskningsmetodik som använts i denna studie har varit fallstudiemetodik med intervjuundersökningar och dokumentstudier (intern analys), analys av verksamhetsdata samt aktörsorienterad aktionsforskning. Kvalitativa data samlades in genom djupintervjuer med sammanlagt 32 personer i SPP: företagsledning, chefer, controllers och (övriga) medarbetare. Kvantitativa data avseende ekonomi, process, kund och utveckling/medarbetare analyserades. För att mäta måluppfyllelsen av bonussystemet granskades samtliga bonuskort – ett 60-tal.

Dessa forskningsmetoder präglar fallstudier. Enligt Gummesson (1985) används fallstudier för att ge forskaren förståelse av en process. Den kan genomföras på flera sätt. Det vanligaste är med hjälp av personliga intervjuer, kompletterade med enkäter, egna observationer och dokumentstudier. Metoden möjliggör en helhetssyn och en fördjupning av studiet av processer i företag. Metoden är lämpad för att generera teori, dvs utveckla begrepp, kategorier, modeller etc. Denna fallstudiemetodik har varit ändamålsenlig för denna studie, där SPPs bonussystem jämförts med relevant teori om belöningsystem som styrmedel.

Ett annat synsätt har också det tillämpats i studien. Silverman (1970) förordar ett synsätt där människan i organisationen sätts i fokus, det s k aktörssynsättet. Enligt detta synsätt är organisationsteorin en beteendevetenskap. Organisationsforskare kan inte okritiskt ta över begrepp, metoder och modeller från naturvetenskaperna. Organisationsteorin skall förstå individernas handlingar, dvs inte bara deras beteenden. Dessa handlingar utlöses av människans uppfattning om den sociala verkligheten. Sådana uppfattningar institutionaliseras.

För att förstå människans handlingar måste man förstå sammanhanget i vilka de utförs samt vilka betydelser människor lägger i handlingarna. Stor vikt har lagts vid att identifiera intervjupersoner i studien: företagsledning, chefer, controllers och övriga medarbetare.

Aktionsforskning innebär ett vetenskapligt kunskapsbyggande förenas med praktiskt förändringsarbete i organisationer. Aktionsforskning kännetecknas av begrepp som organisatorisk valfrihet, socioteknik, participation och lokala teorier (Philips, 1988). Aktionsforskning kräver ett uppdrag i vilket man arbetar som förändringskonsult (Gummesson, 1985). Fördelen med aktionsforskning är att man får bättre access till en förändringsprocess än vad forskaren får. Problemet kan vara hur man skall förena forskarrollen med konsultrollen. För mig var det därför viktigt att i kontrakt klargöra dessa förhållanden från första början.

Denna studie har genomförts i samverkan med SPP – från analys av tidigare bonussystem i SPP, över design och implementering av nytt bonussystem, till utvärdering av bonussystem. Fallstudie- och aktionsforskningsmetodiken har inneburit access till hela bonusprocessen. Det har medfört att flera dimensioner av bonussystemet kunnat undersökas och analyseras.

Studiens struktur

Studien disponeras enligt följande struktur:

- Introduktion
- Forskningsperspektiv på belöningssystem
- Andra empiriska erfarenheter
- SPP och bakgrunden till bonussystemet
- Utformning och förväntade effekter
- Empirisk analys (förstudie och huvudstudie)
- Slutsatser om faktiska effekter och avslutande diskussion

2. Forskningsperspektiv på belöningssystem

Teoretiska synsätt

Syftet med detta avsnitt är att ge den vetenskapliga grunden till diskussionen om styrning med belöningssystem som bedöms vara av störst intresse för analysen av SPPs prestationsbaserade bonussystem. Framställningen utgår från en företags- och organisationsvetenskaplig grund och bygger bl a på ett grundläggande teoretiskt synsätt: effektsynsättet. Framställningen redovisar tidigare forskning, definierar begrepp, presenterar en analysmodell för belöningssystemets dimensioner enligt effektsynsättet samt diskuterar möjliga effekter av styrning med belöningssystem med utgångspunkt från denna modell.

Tidigare forskning

Trots att belöningssystem blivit allt vanligare i Sverige och jämförbara länder under senare tid, förefaller området effekter av belöningssystem vara relativt outforskat. Det gäller särskilt empiriska studier med en ansats att analysera effekter av aktuella belöningsformer. Teoretiska studier om hur belöningssystem bör utformas samt hur anställdas beteenden kan förändras finns däremot i rikt mått. Ett flertal finns med i detta teoriavsnitt.

För att kunna utforma ett belöningssystem som ger de önskade effekterna är det avgörande att företagsledningen klargör vad den vill uppnå med hjälp av belöningssystemet (Anthony & Govindarajan, 2001). Företagsledningens uppgift är att definiera vilka beteenden och prestationer som är önskvärda samt precisera hur dessa skall mätas. Wiscombe (2002) hävdar att syftet med belöningssystem är att hjälpa individerna att förstå vilket beteende som företaget anser är önskvärt, och varför det är det, så att de förstår hur de skall kunna förbättra sina prestationer.

Stedwick (2000) konstaterar att det inte finns något ”bästa” belöningssystem som passar alla organisationer. Ett belöningssystem måste anpassas till organisationens specifika behov och länkas till dess strategier och mål och även hur dessa mål mäts.

Enligt Hopwood (1973) bör påverkbarheten, dvs en individs eller gruppns möjlighet att bidra till ett utfall, bör vara utgångspunkten vid utformningen av belöningssystem. Denna riktlinje förutsätter att den ansvarige har befogenheter och resurser för att kunna vidta åtgärder för att kunna påverka prestationerna.

Studier visar att standardiserade belöningssystem, som inte tar hänsyn till hur individen helst vill bli belönad kan få negativa konsekvenser. Frey (1997) hävdar att monetära belöningar och övervakning kan tränga undan (”crowding-out effect”) genuin motivation att utföra en arbetsuppgift. Detta leder då till att arbetsresultatet försämras. Denna effekt kan förklara observationer som t ex att prestationslön förekommer i begränsad utsträckning samt det faktum att chefer i icke-vinstdrivande organisationer arbetar för fast lön medan deras motsvarigheter i vinstdrivande företag ofta har en rörlig komponent i sin ersättning.

Thompson & Strickland (1992) framhåller att ett väl fungerande belöningssystem utmärks av att det gäller alla, från högste chef till samtliga medarbetare i organisationen. Avgörande för att dessa belöningssystem skall få önskad effekt är att det finns mål som anställda kan relatera till samt – framför allt – påverka.

Definitioner av använda begrepp

Belöningssystem och incitament

Enligt Nationalencyklopedins (medicinska) definition (1990) är ett belöningssystem en ansamling av nervceller i hjärnstammens övre del (lustcentrum) som tillsammans med ett närbeläget bestraffningscentrum reglerar lust- och olustkänslor. Inom inlärningspsykologin motsvarar belöningen "moroten" i begreppsparet "piskan och moroten". Påståendet "belönat beteende repeteras" är allmänt accepterat. Besträffningen är åtminstone teoretiskt mer svårförklarlig, och får väl praktiskt närmast innebörden "utebliven belöning".

Ekonomiska belöningssystem kan ha olika innebörd i forskningslitteraturen och hos de organisationer som använder dem. I denna framställning innebär belöningssystem de förväntade belöningar individer erhåller när deras beteende bidrar till organisationens mål (jfr Kaplan & Atkinson, 1998). Belöningssystemets funktion är att motivera till måluppfyllelse.

Incitament härrör från engelskans "incentive". Collins English Dictionary anger två betydelser. Dels "motivating influence", dels "additional payment made to employees as a means of increasing production". Något adekvat svenskt ord för incitament finns egentligen inte. Svenska Akademiens Ordlista (SAOL) anger betydelsen 'eggelse' och 'sporre'. 'Drivkraft' kan vara ett annat passande begrepp. För en företagsekonom innebär incitament att en individ motiveras att utföra en önskvärd prestation (Persson, 1994). Incitament räknas som en grundpelare i (marknads)ekonomin.

I denna studie betraktas incitament som en förväntad belöning – monetär och/eller icke-monetär – medan belöning och belöningssystem betraktas som ett styrmedel som premierar – och sanktionerar – anställdas prestationer när deras beteende bidrar till organisationens mål.

Monetära och icke-monetära belöningar

Belöningsformerna är mångahanda, från fast och rörlig lön över gratifikationer till befordran och andra former av erkännande. Monetära belöningar utgörs av fast och rörlig lön, tantiem, pension, bonusersättning etc. Icke-monetära belöningar innebär befordran, nya arbetsuppgifter, erkänsla etc. Det är vanligt i framställningar att belöningssystem delas upp i kategorier som bonus, optioner, vinstandelsstiftelser etc – och görs så även här.

Utgångspunkten för denna studie är icke desto mindre att det är mer än monetära belöningar som fungerar som drivkrafter i organisationer. Erfarenhetsmässigt fungerar icke-monetära belöningar i högsta grad motiverande.

Lön

Lön är enligt Nationalencyklopedins definition (1993) ersättning för arbete enligt anställningsavtal. Lön kan utgöras av såväl kontantersättning som rätt till tjänstepension samt naturaförmåner. De två grundläggande löneformer som tillämpas på arbetsmarknaden är fast lön (t ex tidlön) och rörlig lön som är beroende av resultat och prestation (ackordslön).

Lönesystem är det system som avgör dels på vilka grunder lönen skall bestämmas, dels vilka faktorer som skall påverka lönen storlek. En trend har gått mot individuell lönesättning kombinerad med resultatlönesystem, där chefer och medarbetare får lön i förhållande till ekonomiskt resultat, produktivitet och utveckling. Individuell lönesättning för samtliga medarbetare har visat sig effektiv i processorienterade arbetsorganisationer. Individuell

lönesättning är mer rättvis än kollektiv. Den skapar förutsättningar för karriärer och lägger grund för ett "socialt kontrakt" mellan företaget och medarbetaren (se Norén, 1998).

Bonus

Bonus kommer från latinets ord för "god" och innebär gottgörelse (belöning) av något slag. Enligt Nationalencyklopedin förekommer bonus vid överträffande av uppsatta försäljningsmål. Det är i denna betydelse bonus används i samband med belöningssystem, dvs det är fråga om ersättning när någon överträffar det som överenskommits (bonuslön). I denna mening är bonuslön synonymt med incitamentlön. Bonuslön används i praktiken för att motivera och belöna vissa kategorier och kopplas då till kortsiktiga resultatmål.

Två huvudgrupper av bonuslön kan urskiljas: individuell bonus och gruppbonus. Individuell bonus baseras på den enskildes prestation. Det är sannolikt den äldsta typen av belöningssystem. För t ex försäljare har denna typ av ersättning utgjort den största delen av den totala ersättningen. Som fördel med bonuslön brukar framhållas att den kan vara lätt att beräkna och ger ett omedelbart kvitto på en individuell prestation. I den ekonomiska litteraturen görs ibland gällande att en rimlig bonus underlättar rekryteringen, men har en mer begränsad effekt vad gäller de anställdas lojalitet. Kollektiv bonus eller teambonus baseras på gruppens gemensamma prestation. En kollektiv bonus kan ha den positiva effekten att ansvarskännandet och lojaliteten i gruppen förstärks. Kollektiva bonussystem har över tiden visat sig ha positiva effekter. Den enskilda medarbetaren behöver dock ha någon form över att kollegorna i gruppen verkligen bidrar till det gemensamma resultatet. En sådan grupp bör därför inte vara alltför stor. Beroende på verksamhet kan också kombinationer av individuell och kollektiv bonus förekomma.

Ur ett företags synvinkel kan det vara attraktivt att skapa en koppling mellan intäkter och kostnader genom att begränsa den fasta lönekostnaden och låta verksamhetens resultat påverka storleken på den faktiska lönen. Ur den anställdes synvinkel innebär detta en risk, det kan nämligen vara tryggare med en större andel fast lön. En lämplig fördelning kan vara att tillämpa 80/20-regeln: 80 procent av lönen är fast och 20 procent rörlig (resultatbaserad). Den rörliga delen kan i sin tur vara uppbyggd i flera delar, t ex bonus för prestation utöver fastlagd målbudget (individuellt, grupp, företagets eller kombinationer därav), bonus för uppnådd kompetensutveckling enligt fastlagd utvecklingsplan samt övrig bonus (t ex för aktivt skapande av kunduppdag).

Vinstdelning

Vid vinstdelning får de anställda en viss del av företagets vinst beräknad på ett visst sätt (se Norén, 1998). Vinstdelningen förekommer i form av vinstandelsstiftelser, men även i form av rena utdelningar. Vinstandelsstiftelser, som behandlas här, förekommer i storföretag med ett stort antal medarbetare på olika nivåer. Det är ett enkelt belöningssystem för att belöna medarbetarnas gemensamma arbetsinsatser.

Normalt fungerar en vinstandelsstiftelse så att företaget ensidigt utfäster sig att ett visst år eller årligen överlämna en del av sin vinst till en stiftelse som bildats av de anställda. När viss tid förflutit, t ex fem år, får den som varit anställd det år avsättningen ägt rum välja mellan att ta ut sin del ur vinstandelsstiftelsen eller att låta andelen stå kvar till ett senare tillfälle. Vinstandelsstiftelser förekommer vanligen i storföretag med ett stort antal anställda på olika nivåer. Ett långsiktigt, rättvist och motiverande belöningssystem på individuell basis bedöms

ofta som svårare att utforma och genomföra i storföretag. Ett enklare system för att belöna medarbetarnas kollektiva arbetsinsats kan därför vara att föredra. En vinstandelsstiftelse har en egen förmögenhet och förvaltning. Stiftelsen erhåller under vissa bestämda förutsättningar en del av företagets vinst och har till ändamål att långsiktigt förvalta dessa medel för medarbetarnas räkning. Varje medarbetare har rätt till en viss del av förmögenheten baserad på t ex antalet tjänsteår.

Styrning och belöningsystem

Den föreställningsram om styrningen och dess (styr-)effekter i företag och organisationer som bildar utgångspunkt för avhandlingen ansluter till Samuelson (2001) och är förankrad i olika teoretiska synsätt, av vilket ett behandlas i detta kapitel: effektsynsättet.

Styrningen i det enskilda företaget är bestämd av den situation företaget befinner sig i och dess omgivning: ägare och finansiärer, tillgänglig teknologi, olika aktörer som konkurrenter, kunder och leverantörer, samhälle etc. Företagets uppgift är att utveckla, producera och marknadsföra varor och tjänster på valda marknader. Företagsledningen ansvarar inför ägare och styrelse för att företagets verksamhet bedrivs effektivt mot uppställda mål. Ägarna i sin tur ger mål och ramar genom affärsidéer, förvärv av andra verksamheter eller avyttringar av egna samt beslut om kapacitetsnivå av verksamheten. I praktiken sker ett samspel mellan ägare, styrelse och företagsledningen. Utbytet mellan det enskilda företaget och dess omgivning samt det sätt på vilket verksamheten bedrivs bestämmer företagets effektivitet. Hur denna verksamhet bedrivs bestäms till stor del av styrningen av densamma.

Styrningen representerar olika typer av åtgärder som syftar till att nå bestämda mål för verksamheten. Denna innebörd motsvarar engelskans "control". Begreppet ledning har ungefär samma innebörd som styrning, dock inkluderas även ledarens förmåga att motivera medarbetarna till för företaget önskvärda insatser.

Olika styrmedel används i styrningen för att säkerställa verksamhetens effektivitet. De huvudsakliga styrmedlen utgörs av:

- Formellt styrsystem som utifrån företagets affärsidé fastställer och följer upp strategier och planer på olika sikt.
- Val av organisatorisk struktur för verksamheten och dess bemanning med kompetent personal.
- Informellt styrsystem som ledningsstil, strävan att få till stånd en viss anda eller kultur i företaget, utbildning etc.
- Belöningsystem som motiverar till för företaget önskvärda prestationer.

Styrmedlen spelar en varierande roll i olika företag och över tiden. Ibland ligger tyngdpunkten på det formella styrsystemet, ibland på det informella styrsystemet. Styrmedlen är beroende av varandra, så t ex finns ofta samband mellan val av organisatorisk struktur och formellt styrsystem (om organisationen ändras, förändras ansvarsförhållandena), mellan formellt styrsystem och belöningsystem (om företaget utvecklat styrmått enligt styrkortstänkandet kan detta kopplas till belöningsystem) samt mellan val av organisatorisk struktur och belöningsystem (bedömning av hur väl företagets anställda utför sina arbetsuppgifter).

Vid organisationsförändringar förändras ansvarsförhållanden, som avspeglas i det formella styrsystemet. Dynamiken i omvärlden innebär frekventa organisatoriska förändringar. Kraven

på styrningen att snabbt och effektivt kunna anpassa sig till dessa nya förutsättningar är stora. Den moderna informationsteknologin underlättar dessa anpassningar. Hindren ligger snarast i att skapa en mental beredskap hos anställda för att styrningen hela tiden måste anpassas.

Styrningen påverkar och utförs av medarbetarna. Vilka effekter som uppstår beror på deras egenskaper: kunskaper, erfarenheter, attityder, värderingar, motivation etc. Effekterna uppstår i verksamheten och dess processer.

Effektsynsättet på belöningssystem

Syftet med denna studie är att studera effekter av ett belöningssystem – ett prestationsbaserat bonussystem som styrmedel. En modell för att analysera effekter av belöningssystem/ bonussystem enligt effektsynsättet återfinns nedan.

Effektsynsättet utgör ett grundläggande teoretiskt synsätt i denna studie. Effektsynsättet innebär att den ekonomiska effektiviteten hos olika styrmedel eller kombinationer av styrmedel studeras (Johansson & Östman, 1992; Charpentier & Samuelson, 1999). Styrmedlen är beroende av faktorer som har med verksamhetens situation att göra och med rådande normer i samhället. Styrmedlen påverkar verksamheten genom medarbetarna och leder till olika effekter – funktionella eller dysfunktionella. Effektsynsättet präglas i grunden av realism och av sk contingency theory, som innebär att organisationsformer, ledarskapsmetoder, belöningssystem etc måste anpassas till den situation i vilken organisationen befinner sig.

Effektsynsättet innebär en helhetssyn på belöningssystem som gör det möjligt att analysera flera dimensioner av belöningssystem samtidigt: syften, grunder, former och mottagare. I en integrerad modell framgår belöningssystemets dimensioner enligt effektsynsättet. Detta ger en föreställningsram för att analysera effekterna av belöningssystem. Tillämpas effektsynsättet kan man undersöka hur medarbetarna uppfattar belöningssystemet och hur de förhåller sig till detta styrmedel. För var och en av dimensionerna kan funktionella och dysfunktionella effekter förekomma. Om effektsynsättet används som angreppssätt kan belöningssystemet och dess effekter analyseras i fyra dimensioner: syften, grunder, former och mottagare (se modell i figur 1). Dessa beskrivs i det följande:

Syften med belöningar Styra mot verksamhetens mål Motivera till önskvärt beteende Rekrytera och behålla kompetens	Grunder för belöningar Finansiella och icke-finansiella mått Individprestationer och teamprestationer Mätbara resultat och påverkbarhet
Former för belöningar Monetära belöningar Icke-monetära belöningar Ägarandelar	Mottagare av belöningar Individ, team, företagsledning Kommunikation Legitimitet och rättvisa

Figur 1: Belöningsystemets dimensioner enligt effektsynsättet

- Syften med belöningsystem. Tre syften med belöningsystem kan urskiljas: styra mot verksamhetens mål, motivera till önskvärt beteende samt rekrytera och behålla kompetens. För verksamhetsstyrningen är måluppfyllelsen avgörande, t ex att styra mot ökad produktivitet. Motivationssyftet innebär att få individ, team och organisation att dra åt samma håll. Rekrytera och behålla kompetens innebär en marknadssyn på belöningsystem. I praktiken kan dessa syften överlappa varandra.
- Grunder för belöningsystem. Individens beteende styrs av det som mäts. De mål som preciseras och följs upp har en betydande påverkan på beteendet i organisationer. Om man önskar stimulera ett visst beteende i organisationer skall belöningar baseras på mått på prestationer av detta slags beteende. Måtten kan vara finansiella och icke-finansiella, varav finansiella är vanligast. Prestationerna kan vara individuella prestationer, teamprestationer eller prestationer på övergripande nivå. Avgörande är att relatera till mått som är påverkbara på varje nivå och basera på belöningarna på dessa mått på prestationer.
- Former för belöningsystem. Tre huvudformer för belöningsystem förekommer: monetära belöningar, icke-monetära belöningar och ägarandelar. Monetära belöningar utgörs av fast och rörlig lön, tantiem, pension, bonusersättning etc. Icke-monetära belöningar innebär befordran, nya arbetsuppgifter, erkänsla etc. Icke-monetära belöningar kan enligt synsättet i denna avhandling ha en väl så motiverande effekt som monetära belöningar. Ägarandelar intar en mellanställning mellan monetära och icke-monetära belöningar och omfattar vinstdelning i form av aktier, konvertibler, optionsprogram etc.
- Mottagare av belöningsystem. Belöningsystemet kan omfatta individer, team och företagsledning. Synsättet i denna avhandling är att belöningsystemet omfattar alla, eftersom alla kan påverka de mått på prestationer som är önskvärda för organisationens måluppfyllelse. Legitimiteten hos belöningsystemet är central liksom att rättvisaspekter beaktas. Införande av belöningsystem innefattar slutligen en stor kommunikationsuppgift.

Syften med belöningssystem

Denna framställning om belöningssystem följer i sina huvuddrag Arvidsson (2001).

Styrning mot verksamhetens mål

Företagen har för att kunna drivas effektivt och överleva på lång sikt blivit alltmer beroende av sina medarbetare, deras kompetens, ansvar, värderingar och, inte minst, motivation. Hur kan individerna bringas till att arbeta på ett sådant sätt som ligger i linje med verksamhetens mål? Ett styrmedel som kan medverka till ett sådant beteende är belöningssystem som premierar (och sanktionerar) medarbetarnas beteenden och prestationer.

I denna framställning betraktas syftet med belöningssystem som att motivera till beteenden som är önskvärda för företaget och därmed säkerställa effektivitet i verksamheten, dvs syftet är styrning mot verksamhetens mål. Kaplan & Atkinson (1998) utgår från förväntningsteori (se nedan) och ger följande innebörd av belöningssystem:

"the role of compensation is to provide individuals with rewards they value when their behaviour promotes the organization's objectives" (aa, s 673).

Syftet med belöningssystem är att skapa motivation hos medarbetarna för att uppnå vissa mål i en organisation. Om dessa mål avser själva verksamheten talar man om verksamhetsstyrning (se Samuelson, 2001). Om målen är ekonomiska till sin natur benämns styrmedlen ekonomiska och styrningen ekonomistyrning. Belöningssystem är således ett (styr)medel för verksamhetsstyrningen i organisationen. Med styrmedel avses olika medvetna åtgärder ledningen av en organisation vidtar i syfte att säkerställa att man når organisationens uppställda mål.

Belöningssystemet skall stödja företagets mål och strategier och belöna de beteenden och prestationer som ur företagets perspektiv är önskvärda. För att de anställda skall påverkas av belöningarna måste de upplevas som meningsfulla och motiverande (Anthony & Govindarajan, 2001).

Belöningssystem bygger på en grundläggande tanke om att det som mäts och belönas är det som blir utfört. Vad som utförs i ett företag beror således på vilka handlingar som belönas. Därför är det viktigt att belöningssystemet stödjer företagets strategi och övergripande mål samt att det belönar de beteenden och prestationer hos individerna som är önskvärda ur företagets perspektiv (Simons, 1999).

Motivera till önskvärda prestationer

Flera forskare har påpekat hur viktigt det är att förstå drivkrafterna bakom en individs beteende. Vad det handlar om för företaget är att individens motiv helst skall sammanfalla med de arbetsuppgifter som skall utföras. Med ett genomtänkt belöningssystem kan den anställda motiveras att utföra sitt arbete så att företagets mål nås.

Intresset för motivationsforskning i arbetslivet uppstod genom de klassiska Hawthorne-studierna på 1920- och 30-talen på Western Electric i Chicago (Roethlisberger & Dickson, 1939). Ett av Hawthorne-experimenten var ett belysningsexperiment. Experimentledningen upptäckte att produktiviteten tycktes kunna höjas vid såväl en försämring som en förbättring

av belysningsförhållandena. Studien utvidgades till att mer generellt försöka förklara arbetsförhållandenas inverkan på produktionsresultaten. Det gällde lönesystemet, arbetstider, raster, gratis förfriskningar etc. Undantagslöst ökade produktiviteten. Forskningsresultaten betraktades länge som ett mysterium. De slutsatser som småningom drogs bekräftade erfarenheterna från belysningsexperimentet. Man kom att tala om en s k Hawthorne-effekt. Denna innebär kortfattat att arbetstagare, även om de fysiska arbetsbetingelserna rent av försämrats, särskilt uppskattar att ledningen intresserar sig för dem och deras arbetssituation. Själva intresset stimulerar ansvarstagandet och ökar trivseln, vilket i sin tur påverkar produktiviteten positivt.

Kognitiva teorier koncentrerar sig på interaktionen mellan individens tankemönster och omgivningen. Denna interaktion antas spela en viktig roll för motivationen. Enligt kognitiv teori kan individer genom att observera sitt handlande lära sig huruvida de själva styrs av yttre eller inre faktorer. Den som upplever sig vara styrd av yttre faktorer söker yttre belöningar som lön och befordran medan den som styrs av inre faktorer mer söker efter inre drivkrafter och belöningar som t ex utvecklande arbetsuppgifter. Frey (1997) hävdar att ekonomiska ersättningar och övervakning kan tränga undan inre motivation. Det kan resultera i att intresset för en arbetsuppgift kan minska om en individ som redan är motiverad att utföra en uppgift får en monetär belöning för att utföra den. Detta implicerar att standardiserade belöningsystem som inte tar hänsyn till hur individen helst vill bli belönad kan få negativa konsekvenser.

Belöningsystem kan systematiseras genom indelning i yttre (extrinsic) och inre (intrinsic) belöningar (Steers & Porter, 1991). Något förenklat är yttre belöningar sådana som på något sätt förmedlas av någon annan (t ex belöningsformer som ackordslön, bonuslön, vinstdelning) medan inre belöningar uppstår hos individen själv (t ex genom känslan av att ha lyckats).

Kaplan & Atkinson (1998) argumenterar för att förväntningsteori, som är en form av kognitiv teori, tillämpas på företagets belöningsystem. Belöningar skall utgå för specificerade individuella prestationer och för beteenden som leder till måluppfyllelse för företaget. Resultatmått skall ha två egenskaper. Dels skall de reflektera företagets övergripande mål, dels är det nödvändigt att beslutsfattarna förstår den viktiga länken mellan resultatmått och belöningar.

Schou (1991) visar att belöningarna och dess styrning ofta är dolda. Det finns en omedvetenhet om vilka prestationer som egentligen belönas i företaget. Det kan t ex vara att önskvärda arbetsprestationer bestraffas eller att medarbetarna i och för sig är mycket motiverade, men att de ur företagsledningens synvinkel arbetar med fel saker. Det kan t ex vara ett resultatlönesystem som belönar taktikbudgetering eller otydliga mål som belönar passivitet. I många företag finns tendensen att belöna duktiga medarbetare med flera arbetsuppgifter men samtidigt glömma bort att visa uppskattning, ge mera lön eller befordra. Det kan även förekomma att företag uppvisar en komplex problembild som företagsledningen inte är medveten om, t ex en företagskultur som omedvetet uppvisar passivitet eller åldersstrukturer som skrämmar bort yngre och ambitiösa medarbetare.

Schou (1991) konstaterar att de mest produktiva ingenjörerna också är starkt motiverade. Arbetsmotivationen är en konsekvens av graden av överensstämmelse mellan det individen vill ha ut av sitt arbete och det arbetet i praktiken erbjuder. Det innebär att motivationen och känslan av belöningen är subjektiva företeelser. Hög motivation uppstår när individen har intressanta arbetsuppgifter, när det finns ett belöningsystem som individen finner belönande

och när det finns utvecklingsmöjligheter som överensstämmer med individens stadium i livet samt när individen kan identifiera sig med företaget och dess mål. Forskningsresultaten visar entydigt att det är lönsamt för företagen att satsa på motivationsskapande åtgärder. Det finns dock ingen mirakelmedicin att tillgå om motivationen generellt skall förbättras. Företaget måste beakta ett stort antal faktorer hos individen och den specifika situationen för att få motiverade medarbetare.

Grunder för belöningssystem

Belöningssystem och mått på prestationer

”What gets measured, gets done”. Belöningssystem bygger på en grundläggande tanke om att det som mäts och belönas blir utfört. Därför är det viktigt att belöningssystemet stödjer företagets strategi och övergripande mål samt att det motiverar till de beteenden och prestationer hos individerna som är önskvärda från företagets perspektiv (Simons, 1999). Luthans & Stajkovic (1999) hävdar att det beteende som belönas är det som kommer att förstärkas och därmed återskapas.

För att kunna utforma ett belöningssystem som ger de önskade effekterna är det avgörande att företagsledningen klargör vad den vill uppnå med hjälp av belöningssystemet (Anthony & Govindarajan, 2001). Företagsledningens uppgift är att definiera vilka beteenden och prestationer som är önskvärda samt precisera hur dessa skall mätas. Dåligt utformade eller genomförda belöningssystem kan göra mer skada än nytta (Lawler, 1990). Innan ett belöningssystem införs behöver ledningen noggrant tänka igenom följande fråga: ”Vilka effekter, positiva som negativa, kan tänkas uppkomma?”

Det är rimligt att anta att de anställda kommer att bete sig någorlunda rationellt inför det belöningssystem de ställs inför (Emmanuel et al, 1990). Genomförda utvärderingar visar att försök att manipulera systemet på olika sätt alltid görs. För att uppnå ett uppställt krav kan en chef t ex undvika att fatta ett visst investeringsbeslut, flytta en kostnad framåt i tiden eller försöka övervältra den på andra. I samma syfte kan redovisningen och informationen manipuleras (Hopwood, 1974).

Enligt Hopwood (1973) är det svårt att konstruera mått för alla önskvärda prestationer. Ittner & Larcker (1998) ansluter sig till Hopwoods tes och hävdar att utformningen av prestationsmått är en av de största utmaningar som företagen ställs inför när det gäller belöningssystem.

Mått och påverkbarhet

Svårigheten att konstruera lämpliga prestationsmått medför att företagen ofta använder sig av irrelevanta mått (Perring 1998). Kerr (1995) hävdar att det finns många företag vars belöningssystem omedvetet är utformade så att de uppmuntrar beteenden som företaget vill undvika, medan önskvärda beteenden inte belönas alls. En rimlig förklaring till detta kan vara att företaget fokuserar mer på mått som är lätta att mäta, oberoende av om dessa är av störst betydelse när det gäller att uppnå företagets övergripande mål (Kerr 1995; Ittner & Larcker 1998). Resonemanget indikerar att problemet att utforma mått som leder till ett önskvärt beteende är utbrett samt att valet av dessa mått har en avgörande betydelse för att ett belöningssystem skall leda till de önskade effekterna.

Luthans & Stajkovic (1999) hävdar att det beteende som belönas är det som förstärks och därmed återskapas. För att kunna utforma ett belöningssystem som ger de önskade effekterna är det viktigt att företagsledningen klargör vad den vill uppnå med hjälp av belöningssystemet (Anthony & Govindarajan 2001). Företagsledningen bör definiera vilka beteenden och prestationer som är önskvärda samt precisera hur dessa skall mätas (Lawler, 1990). Enligt Hopwood (1973) är det svårt att konstruera mått för alla önskvärda prestationer. Ittner & Larcker (1998) ansluter sig till Hopwoods tes och hävdar att utformning av prestationsmått är en av de största utmaningar som företagen ställs inför vid styrning med belöningssystem.

Hopwood (1973) har utvecklat en modell som visar att individernas beteenden och prestationer inte alltid är helt förenliga med önskvärda beteenden och prestationer i företaget. Det råder i denna modell en konflikt mellan organisationens mål, individens mål samt vad belöningssystemet mäter. I modellen framgår den brist på överensstämmelse som finns mellan företagets önskade beteende och de prestationer individen utför för att nå sina egna personliga mål. Belöningssystemet är lösningen på denna konflikt genom att det motiverar individerna att ändra sitt beteende och prestera i enlighet med vad företaget bedömer vara önskvärt. Detta förutsätter att belöningarna som utgår upplevs som meningsfulla. I modellen är endast prestationer mätbara genom olika prestationsmått belöningsgrundande, eftersom det är dessa som avgör om en individ uppnått sin del av företagets uppställda mål. I en idealisk situation kommer de prestationer som mäts i det formella styrsystemet att omfatta så stor del av de önskvärda prestationerna som möjligt. Det är förknippat med svårigheter att precisera alla önskvärda prestationer och konstruera mått för dessa.

Individens beteende styrs som redan nämnts av det som mäts. De mål som preciseras och följs upp har således en betydande påverkan på beteendet i organisationer av skilda slag. Från företagsekonomisk utgångspunkt är grundregeln att om man önskar stimulera ett visst beteende bland medarbetarna skall belöningar baseras på mått på prestationer av detta slags beteende, t ex olika resultatmått eller mer övergripande prestationer. Anta att man önskar stimulera innovationer och tillväxt, då skall belöningar baseras på prestationsmått som t ex antalet lanserade produkter, uppnådda tillväxtmål, faktisk procentuell tillväxt etc. Om målet är höjd lönsamhet skall belöningar baseras på prestationsmått som t ex räntabilitet på eget kapital; om målet är förkortade ledtider skall belöningar baseras på prestationsmått som t ex tid från erhållandet av order till leverans till kund etc.

Mått ger signaler till individer i organisationen om vad som är viktigt och i vilken riktning de skall arbeta. Det är viktigt att dessa mått överensstämmer med företagets strategi. För att fastställa om styrmåtten stämmer överens med företagets strategi bör företagsledningen fråga sig om individerna förstår företagets strategi och mål med hjälp av dessa styrmått (Simons, 1999).

Prestationsmått kan vara av finansiell eller icke-finansiell karaktär. Finansiella mått uttrycks i monetära termer och hämtas ofta från företagets redovisningssystem. Exempel på sådana mått är intäkter och bruttovinst. Icke-finansiella mått bygger på data som inte kommer från det formella redovisningssystemet (Simons, 1999). Ittner & Larcker (1998) framhåller att prestationsmått och belöningssystem skall bygga på de finansiella eller icke-finansiella mått som är avgörande för att kunna utvärdera medarbetarnas insatser. Författarna hävdar att företag oftast använder sig av finansiella mått trots att icke-finansiella mått som t ex nöjda kunder och medarbetare samt marknadsandelar blivit allt viktigare för företagen.

Styrmått kan delas in i två olika grupper beroende på tidsperspektivet. Den första gruppen utgörs av de kortsiktiga styrmåtten. Dessa är ofta av finansiell karaktär som t ex rörelseresultat, avkastning på investerat kapital och kassaflöde. Anledningen till att dessa så ofta används är bl a att de är lätta och beräkna och förstå samt att företagsledningen är välbekant med dessa (McKenzie & Shilling, 1998). Den andra gruppen utgörs av de långsiktiga styrmåtten. Exempel på långsiktiga styrmått är uppnådda marknadsandelar och kompetensökning hos företagets anställda. De långsiktiga styrmåtten är ofta av icke-finansiell karaktär (Govindarajan & Shank, 1992). Olika styrmått fokuserar således på olika tidshorisonter. De kortsiktiga styrmåtten tenderar att leda organisationens individer till ett kortsiktigt tänkande och agerande. Enbart kortsiktiga styrmått kan leda till problem för företaget som t ex bristande tillväxt och godtyckliga utgiftsökningar inom forskning och utveckling. De långsiktiga måtten leder i sin tur till att individerna tänker och handlar långsiktigt. Problemen med långsiktiga styrmått sammanhänger med svårigheten att mäta prestationer över flera år.

Balanserat styrkort som bas för belöningssystem

Företag och organisationer som har utvecklat ett balanserat styrkort för verksamheten kan koppla det till företagets belöningssystem. Det kan vara en viktig drivkraft i att bibehålla styrkortet och göra det levande. Ämnet är dock föga behandlat i den ekonomiska litteraturen. Hallgärde & Johansson (1999) skriver att den kritiska frågan är på vilken nivå i företaget man skall införa belöningssystemet. Några generella regler för införandet av belöningssystem som är kopplat till styrkortet är enligt författarna:

- Styrkortet bör ha varit i drift under ca ett år så att eventuella fel inte skapar underlag för orättvis bonus.
- Medarbetarna måste vara med och sätta målen för att de själva skall kunna påverka dem och för att skapa engagemang.
- Belöningssystemet bör testas i liten skala innan det genomförs fullt ut
- Håll systemet enkelt! Det är viktigare att det är tydligt än exakt.

Kaplan & Norton (2001) refererar till att det numera finns erfarenheter från utvecklingen kring styrkortsbaserade belöningssystem. Författarna anger en studie där 13 av 15 användare av styrkortet använde styrkort som grund för belöningssystem. Typiskt sett viktades de finansiella måtten med 40 procent, kundmåtten 15-20 procent, interna processmåtten 25 procent samt utvecklingsmåtten 15-20 procent. Kopplingen mellan styrkort och belöningssystem spelar två roller. Dels fokuseras medarbetarnas ansträngningar på de mått som är mest kritiska för strategin, dels skapas motivation genom att belöningarna baseras på måluppfyllelse för medarbetare och företag. För att implementeringen skall bli framgångsrik bör följande förhållanden beaktas:

- Vänta med att koppla belöningssystem till styrkortet under 6-12 månader eftersom styrkortet initialt representerar ett tentativt tillstånd på enhetens strategi
- Grunda hellre belöningarna på objektiva resultatmått som antal nya kunder i stället för på utförda uppgifter som antal telefonsamtal o dyl
- Begränsa antalet mått. Använd inte mer än fyra-sju mått per perspektiv eftersom medarbetarna inte kan hålla reda på alltför många mått.

Det är vidare naturligt att använda gruppresultat (se nedan) som gemensam nämnare i en incitamentmodell eftersom individer och grupper är beroende av varandra och kan skapa mer

värde tillsammans än vad de kan enskilt. Risken för sk fripassagerare är inte tung nog för att avstå från gruppbaseade incitament. Vidare måste mätmetoderna utformas så att de anställda inte kan manipulera informationen.

Former för belöningar

Belöningar för den anställda i organisationen som är av störst intresse för denna studie omfattar monetära belöningar, t ex lön och bonus, och icke-monetära belöningar, t ex befordran, erkänsla, utvecklingsmöjligheter. Utöver dessa belöningsformer brukar räknas en tredje, ägarandelar som vinstdelning, t ex aktier, konvertibler och optionsprogram. Exempel på dessa belöningar har lämnat ovan. I detta avsnitt behandlas monetära belöningar och icke-monetära belöningar i sig med utgångspunkt i ekonomisk forskningslitteratur.

Monetära och icke-monetära belöningar

I flera framställningar, t ex läroböcker och artiklar, diskuteras monetära belöningar som lön, bonus, gratifikation etc medan psykologiska och sociala belöningar som befordran, ökat ansvar, erkännande (icke-monetära belöningar) nämns i förbifarten (se t ex Kaplan & Atkinson, 1998 och Anthony & Govindarajan, 2001). I det följande skall något utvidgat diskuteras argumenten kring dessa kategorier av belöningar.

Kaplan & Atkinson (1998) gör en distinktion mellan "intrinsic" (inre) och "extrinsic" (yttre) "rewards" (belöningar). Inre belöningar kommer inifrån individen själv och kan vara tillfredsställelse över ett väl utfört arbete eller tillfredsställelse över att ha utfört en uppgift i enlighet med individens egna värderingar. Det behövs ingen åtgärd från någon annan för att individen skall uppleva en inre belöning. Organisationen kan skapa förutsättningar för inre belöningar, t ex genom arbetssätt, kultur och ledarskap, med det är bara individer som själva kan uppleva inre belöningar. Yttre belöningar är sådana som individen får från någon annan. Yttre belöningar inkluderar lön, prestationsbaserad lön ("incentive pay"/"pay for performance"), gratifikation etc. Författarna refererar till standpunkten att inre belöningar kan ha en kraftfullare motivationseffekt än yttre belöningar men konstaterar att en organisation ("conventional") strävar efter att koppla önskvärda resultat till chefers och medarbetares (yttre) belöningar.

Studier visar att standardiserade belöningsystem som inte tar hänsyn till hur individen helst vill bli belönad kan få negativa konsekvenser. Frey (1997) hävdar att monetära belöningar och övervakning kan tränga undan ("crowding-out effect") genuin motivation att utföra en arbetsuppgift. Detta leder då till att arbetsresultatet försämrar. Denna effekt kan förklara empiriska observationer som t ex att prestationslön är litet utbredd samt det faktum att chefer i icke-vinstdrivande organisationer arbetar för fast lön medan deras motsvarigheter i vinstdrivande företag ofta har en rörlig komponent i sin ersättning.

Persson (1994) konstaterar att få ekonomer torde hysa tvivel om att lönen fungerar som incitament för arbete, däremot är sådant tvivel utbrett bland beteendevetare i vars psykologiska och sociologiska föreställningsvärldar lönen som motivationsfaktor inte passar in. Därmed vill författaren inte ha sagt att ekonomen bör bortse från beteendevetenskap, som han närmast ser som en restriktion när det gäller att utforma incitamentlön. Incitament tar formen av ersättning och belöning när det översätts till betalningar. Enligt författaren saknar lönen i många fall helt incitamentinnehåll. Ett annat känt problem som refereras är att belöningar snabbt förlorar sin motivationskraft. Lösningen på problemen, enligt denne

författare, är (monetär) incitamentlön. Betydelsen av incitamentlön inses tydligast från en mer företagsnära, företagsekonomisk utgångspunkt, men existerande teoribildning ger, enligt författaren, föga systematisk vägledning. Angelägenheten med incitamentlön avgörs av den vikt man tillmäter kompetensen som konkurrensmedel. Och kanske verkar incitamentlöner rent av mer motiverande för vissa grupper av anställda än för andra. Incitamentlöner passar särskilt företag där t ex det är av väsentlig betydelse för företagets intjäningsförmåga att nyanställd personal utvecklar företagsspecifik kompetens, en stor del av personalen har kontakt med köparna av produkterna och förändringar som nya produkter, kunder och teknologi ställer krav på medverkan och engagemang.

Mottagare av belöningar

Även om det ofta i teorin, bl a av motivationsskäl, råder enighet om att belöningssystem skall omfattas av alla i organisationen, om än inte av samma belöningssystem, synes detta sällan vara fallet i praktiken – med undantag av vissa vinstandelssystem som t ex Handelsbankens Oktogonen (se nedan).

Kaplan & Atkinson (1998) föreskriver flera sätt att belöna medarbetare i organisationen samtidigt som det betonas att varje organisation skall skräddarsy sitt belöningssystem och att medarbetare – liksom företagsledningen – skall belönas för det identifierbara bidraget till organisationens måluppfyllelse, bl a i form vinstdelning och bonussystem (se ovan).

Även om den ekonomiska debatten och den ekonomiska litteraturen ofta handlar om ersättningar till företagsledningen är synsättet i denna studie att belöningssystemet bör gälla alla i organisationen. Flera än ledningen kan nämligen påverka de prestationer som är önskvärda för organisationens måluppfyllelse. Detta synsätt återkommer i flera studier. Så framhåller t ex Thompson & Strickland (1992) att ett väl fungerande belöningssystem utmärks av att det gäller alla, från högste chef till samtliga medarbetare i organisationen. Avgörande för att dessa belöningssystem skall få önskad effekt är att det finns mål som anställda kan relatera till samt – framför allt – påverka. Av intresse här är främst att behandla teamet som mottagare av belöningar och de styrningsmässiga aspekterna därav, men även belöningar till ledningen behandlas kortfattat. Vidare om legitimiteten hos belöningssystem som avgörande för att nå styreffekter liksom att rättvisaspekter beaktas i styrningen. God information och kommunikation är viktiga förutsättningar för att förankra styrmedlet i organisationen.

Belöningar till företagsledningen

Belöningar antas spela en viktig roll för att motivera de högsta cheferna till önskvärda prestationer – det gäller inte minst börsbolagen här hemma och utomlands och det finns gott om argument härför i den ekonomiska litteraturen. Kaplan & Atkinson (1998) anger tre kriterier för belöningssystem till företagsledningen:

- Belöningarna skall vara konkurrenskraftiga för att kunna attrahera och behålla de bästa cheferna.
- Belöningarna skall kommunicera och förstärka företagets huvudprioriteringar genom att knyta belöning till önskad prestation.
- Belöningarna skall främja ett prestationsorienterat klimat i företaget genom att uppmärksamma goda prestationer relativt potentialen.

Det förekommer en intensiv diskussion i ekonomisk litteratur och medier – ofta med viss bas i statistik om det (o) rimliga i de ersättningsnivåer som realiserats. Kan det t ex vara rimligt att en amerikansk börs- vd tjänar 300-400 ggr så mycket som en anställd arbetare i samma företag (i Sverige kan motsvarande siffra vara såg 30-40 ggr). Även om dessa förhållanden främst är en ägarfråga i företagen är det nödvändigt att även beakta effekterna i samhället, t ex vid löne-avtalsrörelser.

Vissa argumenterar för att företagsledningens ersättning borde vara mer rörlig och bättre korrelerad med företagets resultat. Skäl till att så är fallet är bl a att företagsledningar sällan erhåller en negativ belöning (besträffning) när prestationerna understiger vad som är överenskommet.

Därtill har högsta ledningens beslutsinflytande ifrågasatts inom forskningen (Holmberg, 1986). Att leda företag är ett lagarbete och det saknas kunskap om vad som skapar resultat i ett företag. Den moraliska upprördheten inför höga ledningslöner skulle då ha en synnerligen rationell grund.

Team och teambelöningar

Trenden mot processororientering med horisontella organisationsformer för att förbättra kundanpassning, kvalitet och flexibilitet har ökat betydelsen av team och styrningen av team.

Katzenbach & Smith (1993) anger att team kännetecknas av att gruppens medlemmar gemensamt tar ansvar för gruppens prestationer och resultat. Även om gruppmedlemmarna är ansvariga för vad de själva gör, gäller ansvaret här i första hand det resultat gruppen som helhet presterar. Det är teamets effektivitet som är effektivitetskriteriet, inte den enskilda individens (även om teameffektiviteten ofta är beroende av den enskildes effektivitet).

Om en grupp definieras som ”två eller flera individer som samspelar med varandra”, innebär team att en speciell slags grupp som utmärks av att man arbetar tillsammans, målinriktat, integrerat och som innehåller gruppmedlemmar med kompletterande kompetenser (Lind & Skärvad, 1997). Team utgör med detta betraktelsesätt en delmängd av grupp. Dessa författare vill inte bestämt ange hur stort ett team kan vara, utan säger att det får avgöras i varje enskilt fall vilken teamstorlek som är mest ändamålsenlig. Å andra sidan betonar Katzenbach & Smith (1993) i sin studie av team att de inte har sett något team som varit större 25 personer.

Införande av teambaserade organisationsformer är en åtgärd som både har effekter på och är beroende av organisationens styrning i övrigt. En sådan anpassning kan gälla belöningsystemen – liksom formella styrsystemen, informella styrsystemen samt affärsidéer och strategier (Samuelson, 2000).

I en teamorganisation ersätts medarbetare i ökande utsträckning genom en kombination av fast lön och bonus. Med tydliga mål är det möjligt att fastställa i vilken grad målen uppfyllts och att belöna i relation till detta. Det är vidare rimligt att dela upp bonusen på en del som är hänförlig till resultatet för hela företaget och en del som är hänförlig till det egna teamets resultat och måluppfyllelse. Dessa delar synes i praktiken variera mellan 0 och 100 procent. Bredare kartläggningar av praxis saknas dock i hög grad, enligt Samuelson (2000), som dock refererar till en experimentstudie av Drake et al (1999). Denna studie visar att system med teambonus leder till bättre resultat än individuella belöningar, där dessa baseras på

individuella prestationer i förhållande till andra teammedlemmars prestationer, enligt en rangordning.

Information och kommunikation

Information och kommunikation om belöningssystem har stor betydelse i implementeringen av belöningssystem. Flera forskare argumenterar för detta. Jonsson (1992) hävdar att informationen snabbt måste tränga ut i hela organisationen om belöningssystemet skall få avsedd effekt. Spelreglerna bör vara klara och förståeliga för dem som deltar för att inte belöningssystemet skall bli betydelselöst eller rent av få negativa följdverkningar. När belöningssystemet väl fungerar leder feedback i form av information om deltagarnas prestationer både till bättre resultat totalt samt till en positivare inställning gentemot systemet (Otley, 1977). God kommunikation mellan chef och medarbetare är då en förutsättning för att det uppställda målet skall kunna accepteras.

Luckett & Eggeton (1991) visar att det psykologiska avståndet mellan den berörda personen och den som ger feedback påverkar det beteende som följer. Därtill tenderar chefer och ansvariga att överskatta formella källor för feedback medan medarbetare tycker sig få mer information från den konkreta arbetsuppgiften eller från en kollega.

Legitimitet och rättvisa

Begreppet rättvisa intar en central roll i belöningsdiskussioner, om än ofta inlindat. Lön har bl a till syfte att fördela rättvisa belöningar för de bidrag som lämnas av organisationens olika anställda. Arbetsmotivationen påverkas av individers upplevelse hur de behandlas i förhållande till andra individer. En rättviseteori har utvecklats av Adams (1965). Kortfattat innebär teorin att rättvisa föreligger mellan två personer om de anser att kvoten mellan utfall (t ex lön, erkänsla) och insats (t ex utbildning och ansträngning) är densamma. Erfarenheter visar dock att individers subjektiva upplevelser av rättvisa snarare än den objektiva verkligheten avgör. Rättvisa är det som individer subjektivt upplever som rättvisa. Ledningen för organisation behöver beakta de sociala processer i organisationen som rättvisebegreppet kan medföra.

3. Andra empiriska erfarenheter

I det följande redovisas kortfattat några erfarenheter av styrning med belöningsystem som har beröringspunkter med SPP och därför kan vara av intresse. Det är ett avslutat forskningsprojekt på Dagkirurgen vid Huddinge Universitetssjukhus, AstraZenecas bonussystem, som jag följt på nära håll sedan år 2000 samt Handelsbankens vinstandelsstiftelse Oktogonen, som naturligtvis är av särskilt intresse här, eftersom SPP sedan 2001 är ett helägt dotterbolag i Handelsbanken.

Incitamentmodell på Dagkirurgiska kliniken, Huddinge Universitetssjukhus

I delrapporten presenteras en studie av en teambaserad incitamentmodell ("incitamentmodellen") på Dagkirurgiska kliniken ("Dagkirurgen") vid Huddinge Universitetssjukhus ("sjukhuset"). Syftet var att studera effekter av incitamentmodellen i förhållande till olika vetenskapliga föreställningar om verksamhetsstyrning med belöningsystem.

Verksamhetsidén för Dagkirurgen är att bedriva sjukvård med rätt kvalitet vad gäller omvårdnad, bemötande och medicinskt omhändertagande enligt det "dagkirurgiska konceptet". Det innebär omhändertagande av patienten från första besöket på sjukhuset till uppföljning efter operationen. Kliniken ansvarar även för utbildning, forskning och utveckling vid universitetssjukhuset. Ersättningen sker via internhandel, där Dagkirurgen fungerar som säljare. Kliniken har 20 anställda, utför 2 400 operationer årligen och ett balanserat styrkort används sedan några år för att styra verksamheten. Verksamheten bedrivs i form av teamarbete, där samtliga anställda har egna ansvarsområden och individuella mål.

Under år 2000 rådde problem med att uppnå produktionsmålen beroende på logistikproblem (ombokning av patienter och suboptimalt resursutnyttjande), önskad hög personalomsättning samt problem att rekrytera sjuksköterskor. Syftet med en incitamentmodell var att öka produktionen med minst fem procent, minska antalet vakanser samt reducera personalomsättningen.

I oktober 2000 infördes, i projektform, en incitamentmodell för klinikens anställda grundad på validerade data i perspektiven prestation, ekonomi och nöjd patient-index (personalrelaterad patientnöjdhet) i det balanserade styrkortet. Maximal ersättning uppgick till 10 procent av klinikens lönekostnader och beräknades på individuell lön. Hälften av ersättningen skulle betalas ut månadsvis, andra hälften årsvis. Projektets längd var 15 månader.

Studien omfattar det första året och genomfördes i samverkan med Dagkirurgen. Kvantitativa data avseende produktion, personaladministration och ekonomi analyserades (analys av verksamhetsdata). För att mäta patientnöjdheten användes en enkät som gavs till 100 patienter i följd med en svarsfrekvens på 83 procent. Kvalitativa data samlades in genom djupintervjuer med klinikens 20 anställda (intern analys) samt med 13 nyckelpersoner utanför kliniken (extern analys).

Analys av verksamhetsdata visar att utfallet av prestationerna överträffade de uppställda produktionsmålen. Exempel på effekter:

- Produktionen av antalet operationer ökade i medeltal med 7 procent
- Produktionen av antalet operationstimmar ökade i medeltal med 8 procent
- Antal operationer per operationssalstimme ökade med 7 procent
- Antal operationstimmar per operationssalstimme ökade med 7 procent.

Andra effekter var en positiv nettorekrytering och att den personalrelaterade patientnöjdheten översteg klinikens kortsiktiga mål. Klinikens ekonomiska resultat var positivt trots en större lönejustering, ökade priser på materiel och läkemedel samt det faktum att kliniken inte höjde sina interna priser till kundklinikerna. Dessutom minskade korttidssjukfrånvaron.

Intern analys visar att incitamentmodellen ledde till effekter i form av ett förändrat beteende hos de anställda. Genom större ansvarstagande och förstärkt teamkänsla ökade produktiviteten. Arbetsbelastningen ökade inte trots detta. Acceptansen för syftet med incitamentmodellen var god hos anställda och fackliga företrädare. Information och kommunikation är förbättringsområden. Det finns flera förslag på hur incitamentmodellen kan ändras framöver bl a genom att uppmuntra innovativt beteende på kliniken.

Extern analys visar att acceptansen i Dagkirurgens omvärld för syftet med incitamentmodellen var god. Uppfattningen var att incitamentmodellen ledde till effekter som att alla kan vara med och påverka det dagliga arbetet, t ex genom att fylla luckor i operationsprogrammet. Flera externa intervjupersoner uppehöll sig vid det faktum att operatörerna/doktorerna inte ingått i incitamentmodellen, vilket visar att kunskapen om syftet med incitamentmodellen brustit trots informationsinsatser. Bland lärdomarna av Dagkirurgens incitamentmodell återkommer att implementeringen bör ske på lokal nivå, fordrar centralt stöd samt att informationsstödet på sjukhuset behöver förbättras.

Det finns inga starka signaler om icke-önskvärda beteenden och dysfunktionella effekter i studien. De frågetecken som trots allt finns sammanhänger med att information och kommunikation tagit tid att nå ut i verksamheten med ty åtföljande informationsasymmetrier.

Slutsatsen är att incitamentmodellen hade den funktion som var syftet, dvs stimulera till förbättrad produktivitet i verksamheten, minska personalomsättningen samt uppmuntra till förstärkt teamarbete.

I studien identifieras flera viktiga förhållanden som i varierande grad bidrog till att incitamentmodellen ledde till de funktionella effekter som redovisas: verksamhetsstyrning mot produktionsmål, påverkbara och validerade nyckeltal, lön, bonus och erkänsla samt acceptans för teambelöning. Studiens effektsynsätt visar att incitamentmodellen varit effektiv som styrmedel i verksamheten.

De teoretiska implikationerna i studien är att de empiriska resultaten stödjer förväntnings-teori, dvs det går att relatera individens och teamets beteenden och prestationer till måluppfyllelse för organisationen och att belöningen (bonusen) knyts till det önskvärda beteendet, att det önskvärda beteendet – och som mäts – är möjligt att påverka för individen och teamet, att inre och yttre belöningar förutsätter varandra, att teambelöning fordrar acceptans för att få effekt samt att belöningssystem, givet de avvägningar som behöver göras enligt studiens (belönings)dimensioner syfte, grunder, former mottagare, kan leda till sådana styreffekter som att produktiviteten ökar i verksamheten.

Resultaten behöver emellertid utvärderas över en längre tidsperiod för att långsiktiga effekter skall kunna identifieras. Dagkirurgen fortsatte med en förändrad incitamentmodell som omfattar nya, önskvärda (mätbara och påverkbara) prestationer som belönas i det kontinuerliga förbättringsarbete som pågår. Den verksamhetsstyrning som utvecklats inom kliniken, och som utgör grund för incitamentmodellen, utgör härvid en förutsättning för att nå dessa långsiktiga effekter.

AstraZenecas bonussystem

Astra hade före samgåendet med Zeneca 1999 ett vinstandelssystem i stället för bonussystem. Detta innebar att när vinsten översteg en viss nivå bildades en "pott" som sedan delades ut med lika stort belopp till alla anställda. Nackdelarna med vinstandelssystemet var bl a att belöningssystemet gav svaga incitament för de anställda att förbättra prestationerna eftersom det personliga bidraget till företagets resultat var marginellt, att de anställda hade dålig kontroll över de faktorer som styrde vinstandelen samt att belöningssystemet saknade individuella mål. Ett av skälen till företaget övergav vinstandelssystemet var att man ville förbättra anställdas påverkan över de faktorer som styr bonusbeloppets storlek.

Grundtanken med AstraZenecas bonussystem är att det skall vara målstyrt och prestationsdrivet. Målstyrningen innebär bl a att målen är så tydliga så att alla anställda känner till åt vilket håll företaget strävar. Målen sätts först på koncernnivå av koncernledningen och bryts sedan ned i tur och ordning till företags-, funktions- och slutligen individnivå. Arbetet med att bryta ned målen görs genom dialog mellan högre chef och ansvarig på respektive enhet. Syftet med bonussystemet är att stödja företagets mål och dess målstyrning samt att bidra till att göra företaget till en konkurrenskraftig och arbetsgivare genom ett marknadsanpassat, prestationspåverkande och flexibelt belöningssystem.

Från början utgick en mindre del av ersättningen till de anställda i form av bonus, men bonusandelen har ökat över tiden. Företaget ser bonus som en kostnadsmässig fördel, eftersom den innebär att en god prestation belönas en gång. Om man endast betalar fast och individuell lön, innebär det att en god prestation leder till en löneförhöjning som blir bestående.

Genom bonussystemet har AstraZeneca försökt undvika suboptimerande beteenden. Avgörande är att bonussystemet ger incitament att främst arbeta för företagets mål framför de egna målen. Samarbete och kunskapsspridning är därför viktiga värden som behöver fångas upp av bonussystemet.

Bonussystemet är uppbyggt genom mål och resultatmätning på tre nivåer: prestationer på koncernnivå, prestationer på funktionsnivå samt individ- och gruppnivå. Bonussystemet omfattas av alla anställda, men är inte lika för alla. Säljare har t ex en högre bonusandel baserad på den individuella nivån medan funktionsnivån utgör en mindre del.

Handelsbankens vinstandelsstiftelse Oktogonen

Ett framgångsrikt exempel på belöningssystem i form av vinstandelsstiftelse utgör Handelsbankens Oktogonen, som bildades redan 1973 av bankens dåvarande Vd Jan Wallander. Syftet med Oktogonen var att utforma ett rättvist och långsiktigt belöningssystem för samtliga anställda baserat på bankens koncernresultat (räntabilitet på eget kapital). Gjorde man en insats utöver det vanliga var det enligt bankledningen "skäligt" att man fick del i

(mer)resultatet (Wallander, 2002). Tanken var att medarbetarnas motivation och lojalitet med banken skulle öka om medarbetarna fick ett större intresse för resultatet. Alla medarbetare skulle behandlas lika. Oktogonen fungerar så att man för varje räkenskapsår jämför bankens resultat med de övriga affärsbankernas genomsnittliga resultat. Om Handelsbankens resultat överträffar övriga bankers, avsätts en tredjedel av detta "överskott" till vinstandelsstiftelsen. Sedan starten 1973 har avsättningar till Oktogonen gjorts alla år utom ett. Förmögenheten har haft en mycket god tillväxt och full andel är idag värd mer än 5 miljoner kronor. När en medarbetare i banken fyller 60 år har denne rätt att få ut hela det intjänade beloppet alternativt fördela utbetalningen under tio år. Eftersom Oktogonen huvudsakligen placerar tillgångar i värdepapper har de anställda i Handelsbanken kommit att bli ägare till tio procent av aktierna i banken och blivit en av de största ägarna. Oktogonen är representerad i bankens centralstyrelse.

4. SPP och bakgrunden till bonussystemet

Verksamheten

Verksamhetsbeskrivningen avser de förhållanden som rådde under verksamhetsåret 2001.

Verksamhetsbeskrivning

SPP bedriver försäkringsrörelse på den konkurrensutsatta delen av tjänstepensionsmarknaden. Därutöver erbjuds privata komplement till anställda medlemmar i organisationer. Försäkringsrörelsen omfattar traditionell livförsäkring och fondförsäkring samt rådgivnings- och konsultverksamhet. Dessutom finns fonder och kapitalförvaltning. SPPs affärsstrategi bygger på kundsegmentering och organisationen består av tre affärsområden: Key Account (stora arbetsgivare), Företag och Individ. Affärsområdena har eget resultatansvar. De får stöd av centrala staber, utvecklingsenheten samt specialister i SPP konsult. SPP finns representerat på 14 orter i Sverige och huvudkontoret finns i Stockholm. Bolaget omsatte 2001 12 627 SEK och hade vid utgången av verksamhetsåret 673 heltidsanställda. Sedan 7 mars 2001 är SPP ett helägt dotterbolag i Handelsbanken.

Verksamhetsidé

SPPs verksamhetsidé är enligt årsberättelsen att vara arbetsplatsens pensionspartner så att:

- Individernas ekonomiska trygghet tydligt främjas.
- Arbetsgivarna kan attrahera rätt medarbetare och få en effektiv hantering av sina trygghetsåtaganden.
- Organisationerna kan ge sina medlemmar mervärden.

SPP skall kännetecknas av trygghet och trovärdighet genom kompetens, enkelhet och partnerskap. SPPs vision är att bli en ledande aktör som arbetsplatsens pensionspartner på en växande europeisk marknad.

SPP är ett traditionellt livförsäkringsbolag som drivs enligt ömsesidiga principer. Det innebär att överskott i rörelsen går tillbaka till försäkringstagarna och de försäkrade i form av återbäring. Målet för verksamheten är högsta möjliga kapitalavkastning.

Strategier

Enligt affärsplanen leder följande framgångsfaktorer till att strategierna förverkligas:

För att SPP skall bli uppskattat och framgångsrikt skall företaget kännetecknas av trygghet och trovärdighet genom:

- Kompetens
- Enklare med SPP
- Partnerskap med arbetsgivare och organisationer

Inför SPPs ägare skall företaget kännetecknas av affärsmässighet.

För att SPP skall uppskattas av medarbetarna skall företaget kännetecknas av att:

- SPP är ett framgångsrikt företag
- SPP har resultatorienterade, engagerade och kommunikativa ledare och medarbetare

Verksamhetsstyrning med styrkort

SPPs verksamhet styrs sedan några år tillbaka med ett styrkort som omfattar följande målområden: ekonomi, process, kund och utveckling/medarbetare.

- Ekonomiska mål

Premieinkomst. Premieinkomsten utgörs av inbetalda och tillgodförda premier samt återbäring i form av fribrevsuppräknings och premiereduktion. Reducering sker för särskild premieskatt.

Andel premieinkomst utanför Sverige.

Avkastning på förvaltad kapital.

- Processmål

Driftskostnadsprocent brutto. För att kunderna skall få bra service fordras effektiva processer och hjälpmedel.

- Mål för kunder och externa intressenter

Marknadsandel konkurrensutsatt tjänstepension.

Antal individer som nås via samarbetsavtal.

Individerna är nöjda med SPPs bidrag till deras trygghet.

Nöjda arbetsgivare.

För SPP är lojala kunder en framgångsfaktor och utgör grunden för långsiktig lönsamhet.

- Utveckling/Medarbetare

Andel premievolym i egna system av total premievolym.

Livförsäkringsmäklarna är nöjda med service och produkter.

Humankapitalindex.

För att säkerställa kompetensnivån har varje medarbetare en utvecklingsplan. För att överföra kompetens internt finns en affärsskola som främst svarar för den yrkesmässiga kompetensutvecklingen. För nyanställd säljande personal finns en säljskola.

Bakgrund till bonussystemet

SPPs styrelse beslöt år 2000 att utveckla ett nytt bonussystem för alla anställda. Tidigare bonussystem baserades på volymmässiga mål och ansågs inte leda till ett önskat beteende för företaget. Den analys av tidigare bonussystem som utfördes visade att de upplevdes som orättvisa genom att säljarna överkompenserades, att de saknade mål på enhetsnivå samt att medarbetarna inte var delaktiga i bonusprocessen och hade svårigheter att påverka utfallet.

Förbättringsområden

Den jämförande analysen med tidigare bonussystem identifierade följande förbättringsområden:

- Syfte med bonussystem

Tidigare system ledde inte till önskat beteende i SPP. Det förekom taktiska budgetmål för försäljningen.

- Värderingar

Samstämmiga värderingar saknades i företagsledningen. Höga bonusandelar ledde till egennytta. Bonussystem upplevdes orättvist av vissa. Säljsidan överkompenserades. Bonus utföll hur man än bar sig åt

- Påverkbarhet

Det fanns ingen koppling mellan prestation och belöning. Förståelse saknades för hur den egna insatsen påverkade. Svårighet att mäta önskvärda prestationer förelåg. Försäljningsvolym utgjorde grund för bonus till säljande personal

- Verksamhetsstyrning

Bonussystemen var svårstyrda och innehöll halvindividuella incitament och höga bonusandelar. Det förekom ingen diskussion om vilka styreffekter SPP ville uppnå med bonussystemen.

- Affärsmässighet

Styrningen var inriktad mot försäljning och kvantitet. Otydliga mål ledde till dåliga förutsättningar för bonussystem. SPP utnyttjade ej sina egna produkter, tjänster och koncept som belöningar. Kunskapen om konkurrenter och kunder var bristfällig, det fanns en hemmablindhet.

- Implementering

Feedback på prestationer var svag. Det förekom bristande intern information och kommunikation. Det var låg delaktighet i implementeringen av bonussystem och ledarskapet var outvecklat.

Förväntningar på det nya bonussystemet

Analysen som följde efter styrelsens beslut identifierade följande förväntningar på SPPs nya bonussystem:

- Syftet med bonussystemet skall vara att motivera till önskvärda prestationer i SPP. Företagsledningen har ett strategiskt ansvar för att medarbetarna ges en tydlig uppfattning om vilka dessa önskvärda prestationer är.
- SPP skall vara det värderingsstyrda företaget. Vilka är de starka och gemensamma värderingarna för SPP? T ex att var och ens insats är avgörande för företaget, vilket skapar drivkrafter till intäkter och sparsamhet. Hur kan värderingarna kommuniceras framgångsrikt?
- Belöningar skall baseras på mått på önskvärda prestationer. Medarbetaren skall kunna påverka sina prestationer och därigenom bonusutfallet – det är meningslöst att ha ett bonussystem där någon belönas för vad någon annan har gjort. Det skall vara enkelt att mäta önskvärda prestationer.
- Bonussystemet skall vara en integrerad del i företagets verksamhetsstyrning. Balanserat styrkort skall utgöra bas för bonussystemet, bl a undviks då alltför kortsiktig vinstinriktning.
- Styrning med bonussystem mot affärsstrategiskt viktiga prestationsmål samt undvika för många mål i affärsplanen.
- Integrera belöningar och ledarskap. Få belöningar är så starkt motiverande som feedback från en respekterad chef. Utbilda för bra ledarskap, dåligt ledarskap kan inte lösas med bra bonussystem. Chefen fungerar som motivationsskapare för medarbetarna.
- Implementering och underhåll_bör ta åtminstone halva projektiden i anspråk, utarbetande den andra halvan. Erfarenheter från liknande projekt är att utarbetande tar 90 procent av tiden samt implementering och underhåll tillsammans 10 procent.
- God intern kommunikation är avgörande för framgångsrik implementering av bonussystem.

5. Utformning och förväntade effekter av bonussystemet

I detta kapitel beskrivs huvuddragen i SPPs prestationsbaserade bonussystem.

Syfte med bonussystemet

SPPs bonussystem skulle vara en integrerad del i verksamhetsstyrningen och aktivt medverka till att attrahera, behålla, motivera och utveckla medarbetarna så att:

- SPPs kunder får sina behov tillgodosedda.
- Varje medarbetare tydligt ser kopplingen mellan målen i affärsplanen och sina egna arbetsinsatser och därigenom upplever delaktighet och engagemang i sitt arbete.
- SPPs chefer får ytterligare stöd och redskap för att kunna stimulera till målöverträffelse.

Framgångsfaktorer för bonussystemet

Utgångspunkten för bonussystemet var att ett bra bonussystem aldrig kan ersätta ett dåligt ledarskap. Däremot kan bra ledarskap kompensera för ett sämre utformat bonussystem. Oavsett hur väl SPP skulle lyckas med de tekniska delarna i bonussystemet var det en central fråga hur det skulle införas och kommuniceras, så att bolagets framgång på sikt främjas. SPPs ledare, formella och informella, bedömdes därför ha stor betydelse för att bonussystemet skulle bli framgångsrikt.

Bonussystemet skulle uppfylla följande framgångsfaktorer:

- Enkelhet och begriplighet

Bonussystemet skall vara enkelt att förstå och lätt att sätta in i de sammanhang som SPP befinner sig i.

- Löpande uppföljning

Bonussystemet skall följas upp kontinuerligt, minst en gång per kvartal, gentemot medarbetarna.

- Effektiv kommunikation

Regelbunden effektiv kommunikation fordrar stöd i olika former, t ex genom att chefer och ledare utvecklar sin kompetens att kommunicera kring mål.

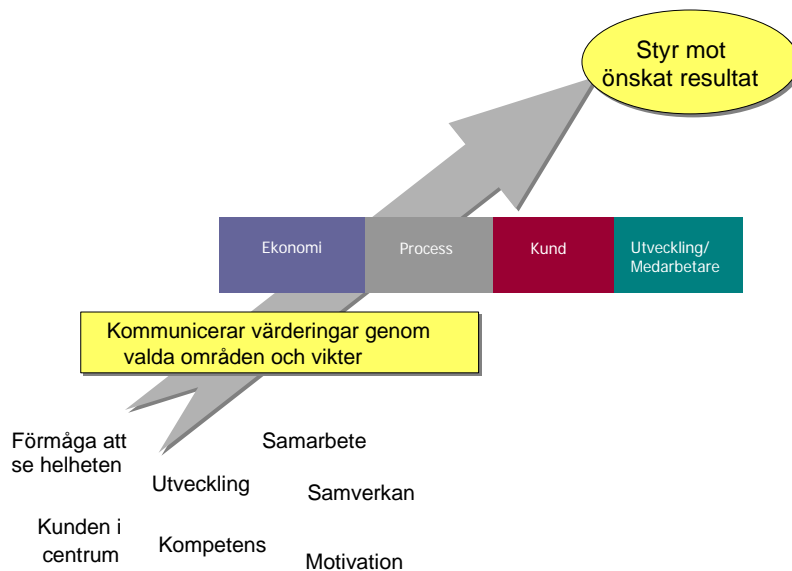
- Påverkbart av individerna

Medarbetarna skall känna att de kan påverka bonusutfallet.

Generella principer i det nya bonussystemet

Styra mot önskat beteende

Det nya bonussystemet skulle styra mot önskat beteende i SPP. Det skulle ske genom att företagsledningen kommunicerar gemensamma värderingar inom företags strategiska områden. Dessa var kunden i centrum, utveckling och kompetens, motivation, samarbete och samverkan samt helhetssyn (se figur 2):



Figur 2: Principskiss för nytt bonussystem inom SPP

Giltighetstid

Bonussystemet skulle gälla för verksamhetsåret 2001.

Bonusberättigad personal

All tillsvidareanställd personal inom SPP skulle omfattas av bonussystemet. Detta innebar att visstidsanställda, vikarier och praktikanter inte ingick.

Ersättningsformer

Utfallande bonus skulle baseras på respektive bonusberättigads månadslön samt arbetad tid under året. Avsikten var att erhållen bonus för 2001 skulle utbetalas under april månad 2002. Följande alternativa utbetalningsformer kunde tillämpas:

- Kontant utbetalning

Bonusbeloppet utbetalas i samband med ordinarie löneutbetalning. Beloppet är föremål för lagstadgade och avtalsenliga sociala avgifter. Dessa avgifter tillkommer och betalas av SPP. Det utbetalda beloppet blir inkomstskattepliktigt för den anställde utbetalningsåret.

- Bonusväxling till tjänstepension

Bonusbeloppet inbetalas till en tjänstepension enligt särskild överenskommelse mellan medarbetaren och SPP.

Utformning av bonussystemet på företagsnivå

Viktning

Bonussystemet utgick från affärsplanens mål och målområden samt det existerande styrkortet. Först fastställdes målområdena Ekonomi, Process, Kund och Utveckling/Medarbetare. Dessa var enligt affärsplanen de viktigaste för företaget och de som alla medarbetare skulle fokusera på. Därefter viktade företagsledningen målområdena, där det viktigaste området fick högsta vikt och det minst viktiga lägsta vikt. Summan av vikterna skulle bli 100. Inget område fick ha högre vikt än 40 eller lägre än 15. Skälet var att inte något område skulle få för stor påverkan. Vid viktningen togs hänsyn till påverkan på såväl lång sikt som på kort sikt. Företagsledningen gjorde följande viktning mellan målområdena:

- Ekonomi: 30
- Process: 30
- Kund: 20
- Utveckling/Medarbetare: 20

Målområden och måtvärden

Nästa steg var att sätta måtvärden på de valda målområdena. Följande måtvärden gällde på företagsnivå:

- Ekonomi: Premieinkomst
- Process: Driftskostnadsprocent
- Kund: Andel nöjda individer
- Utveckling/Medarbetare: Andel individuella utvecklingsplaner.

Här beskrivs de måtvärden och mått som valdes:

- Premieinkomst

På företagsnivå utgör premieinkomst ett bra mått för det ekonomiska målet, eftersom det är ett mått som de flesta förstår. Premieinkomsten utgörs av inbetalda och tillgodoförda premier samt återbäring i form av fribrevsuppräknings och premiereduktion. Reducering sker för särskild premieskatt. Det är också lätt att mäta samt relativt inarbetat. Dessutom finns det en långsiktighet i måttet, eftersom det visar hur företaget lyckas bygga upp det kapital man skall leva av i framtiden.

- Driftskostnadsprocent

Driftskostnadsprocent beräknas som driftskostnader i förhållande till premieinkomsten. Som processmål är driftskostnadsprocent ett mått som visar hela företagets effektivitet.

- Andel nöjda individer

I affärsplanen nämns två grupper – individ och arbetsgivare – som företaget mäter hur nöjda de är. Det är individerna som företaget ytterst är till för och det är därför viktigt att de är nöjda med SPP. Andel nöjda individer utgör därför måttet på hur väl SPP uppnår kundmålet.

- Individuella utvecklingsplaner

SPP använder måttet andel individuella utvecklingsplaner inom utveckling/ medarbetarområdet. Utgångspunkten för valet av detta mått finns i affärsplanen, där en SWOT-analys – analys av styrkor, svagheter, möjligheter och hot – anger att kompetensbrist är ett hot mot verksamheten. Dessutom utgör det en av SPPs framgångsfaktorer. Skriftliga individuella utvecklingsplaner skall upprättas enligt en fastställd mall och undertecknas av chefen och den anställde. Fördelar med detta mått är bl a att företaget erhåller kompetenta medarbetare och kan i högre grad undvika extern rekrytering.

Bonusmatrisen

För att beräkna bonusutfallet använde SPP en bonusmatris (se figur 3):

Målområden	Ekonomi	Process	Kund	Utveckling/ Medarbetare	Poängskala
	Premieinkomst (Mkr)	Driftskostnads- procent	Nöjd kund index (%)	Andel utvecklings planer (%)	
Periodens resultat					
Mål 2002	16 150	9,9	51	100	8
	15 700	10,0	50	98	7
	15 250	10,1	49	96	6
	14 800	10,2	48	94	5
	14 350	10,3	47	92	4
	13 900	10,4	46	90	3
	13 450	10,5	45	88	2
Mål 2001	13 000	10,6	44	86	1
	12 550	10,7	43	84	0
	12 100	10,8	42	82	-1
	11 650	10,9	41	80	-2
Poäng					
Vikt (av 100)	30	30	20	20	Totalt värde
Värde	0	0	0	0	0
MAXPOÄNG				800	
Uppnått av maximal bonus (%)				0%	

Figur 3: Bonusmatris på företagsnivå för SPP

Bonusmatrisen bygger på den s k Riggs matris som konstruerades på 1980-talet för att belöna anställda som överträffar vissa i förväg bestämda mål. Matrisen innehåller olika fokusområden. SPP valde dock att modifiera skalan. En beskrivning av hur SPP använde bonusmatrisen på företagsnivå ser ut så här:

Först fastställde företagsledningen de fyra viktigaste områdena samt viktningen på dem. För att få en god balans mellan områdena fick inget område ha högre än 40 procent eller mindre än 15 procent av totalvikten. Därefter fastställdes målen för verksamhetsåret (mål 2001). Uppfylldes målet under året erhöles poängen 1. För att få högsta poängen, 8 poäng, måste nästa årsmål uppfyllas. Avståndet mellan årets mål och nästa årsmål delades in i sju lika stora delar för att passa poängskalan. Dessutom lades tre nivåer under årets mål som gav noll eller negativ poäng på skalan. Detta gjordes för att motverka att organisationen släppte fokus på något mål om det tidigt under året visade sig att det var omöjligt att nå. När verksamhetsåret var över och utfallet för respektive mål var klart, lades de in i matrisen och bonusutfallet kunde beräknas. Sedan gick man in i matrisen på den nivå där utfallet överträffade målet och

läste av skalpoängen till höger i matrisen. Därefter fylldes poängen i matrisen längs ned under ”poäng”. Matrisen räknade sedan ut ut bonusresultatet.

Utformning av bonussystemet på enhetsnivå

Det nya med bonussystemet var att det, förutom bonus på företagsnivå, även innehöll bonus på enhetsnivå. Det innebar att varje enhet skulle sätta mål inom de fyra fastställda målområdena, som skulle ligga till grund för enhetens bonus. Målen skulle väljas så att de stödde företagets övergripande mål. Om det var svårt att sätta mål inom något målområde, skulle målet på företagsnivå även gälla på enhetsnivå. Målen skulle dessutom kunna utläsas från varje enhets affärsplan. Om det inte existerade någon affärsplan, skulle framtida affärsplaner anpassas till målområdena.

Maximalt bonusutfall på enhetsnivå skulle vara en månadslön, vilket innebar att det tillsammans med maximalt utfall på företagsnivå kunde utgå två månadslöner som bonus. För säljande personal kunde ytterligare två månadslöner på enhetsnivå utgå. Maximalt kunde denna personalkategori således erhålla fyra månadslöner.

Modellen som användes för bonus på enhetsnivå, skulle följa modellen på företagsnivå. Arbetet med bonusmålen och matrisen skulle ske under första kvartalet av verksamhetsåret. Målen skulle godkännas av chefens chef enligt ”farfars-principen”. Om viktningen på enhetsnivå skilde sig från viktningen på företagsnivå skulle ansvarig chef dokumentera orsaken till avvikelserna. För att skapa delaktighet hos alla medarbetare skulle alla inom respektive enhet medverka i arbetet att avgöra vilka mål som skulle ingå samt vilka målnivåer som skulle gälla. Därför fanns inga färdiga förslag på mål för varje enhet med i underlaget.

Controllern inom varje affärsområde, affärsstöd och staberna koordinerade arbetet med att sätta målen på enhetsnivå. På det viset undveks att nivåerna skilde sig alltför mycket mellan enheterna och att rättvisa erhöles mellan enheterna. Företagets controllergrupp träffades regelbundet för att kvalitetssäkra och rimlighetsbedöma samtliga enhetsmatriser i SPP, ett 60-tal.

6. Förstudie om förväntade effekter

I detta kapitel redovisas resultaten från den förstudie om förväntade effekter av bonussystemet som genomfördes i form av en intervjuundersökning i SPPs företagsledning. Dessutom återges några huvuddrag i en examensuppsats om belöningssystem som utfördes samtidigt, där SPP var en av fallstudierna och jag fungerade som handledare.

Syfte med förstudien

Syftet med förstudien var att undersöka företagsledningens uppfattningar om bonusprocessen samt att urskilja huvudfaktorer för en framgångsrik implementering av bonussystemet. Undersökningen bestod av personliga intervjuer med samtliga 12 personer i företagsledningen om en och en halv timme vardera samt dokumentstudier. Intervjuernas uttalade syfte var att ta reda på (affärs)argumenten för bonussystemet. En intervjuguide användes vid intervjuerna. Intervjuguide och intervjupersoner är bilagda denna rapport.

Intervjuresultaten redovisades vid ett tillfälle både muntligen och skriftligen för vVd Henrik Sandberg och chefscontroller Nils-Erik Rosenblom, som lämnade synpunkter på innehållet, samt vid ett annat tillfälle för Vd Anders Östryd, som lämnade synpunkter på innehållet. Dessas synpunkter har inarbetats i denna rapport.

Intervjuundersökningen har strukturerats i fem empiriska teman:

- Syfte och önskvärt beteende
- Värderingar och kultur
- Mått på prestationer och påverkbarhet
- Affärsstrategier och styrkort samt
- Implementering och ledarskap

Syfte och önskvärt beteende

Den fråga som ställdes till intervjupersonerna var ”Vad är syftet med bonussystemet i SPP?”

Syftet med SPPs bonussystem hade formulerats som att vara en del av verksamhetsstyrningen samt att motivera medarbetarna. Var detta syfte känt och hade syftet blivit accepterat? Enligt intervjuundersökningen uppfattar flera i företagsledningen att syftet med bonussystemet var att stödja affärsverksamheten i företaget. En intervjuperson säger:

”Syftet med det nya belöningssystemet är att stödja affärsverksamheten i SPP. Vi har t ex trott att en rörlig lönedel är en viktig konkurrensfaktor för oss när det har gällt att behålla duktiga säljare. Men vi har tyvärr dålig kunskap om världen utanför SPP”.

En annan intervjuperson säger så här:

”Syftet med bonussystemet är att uppmuntra till att göra rätt saker. Det är även ett hjälpmedel för företagsledningen att leda företaget”

Värderingar och kultur

Den fråga som ställdes till intervjupersonerna var ”Vilka värderingar i SPP speglar bonussystemet?”

En intervjuperson säger så här:

”Vi är inte samstämda i ledningen när det gäller värderingar även om det finns en samsyn i flera frågor. Det finns bl a en tro att det är viktigt att ge ansvar och frihet till medarbetare. Vi tror också på att man kan nå resultat i gott samarbete med andra, att teamet är viktigt. Det finns även en samstämmighet om att det är klokt att hålla reda på våra kostnader men att det inte har något värde i sig att hålla igen på utgifterna”.

Så här säger en annan intervjuperson:

”Värderingar är viktiga och de formar vårt varumärke. Tyvärr diskuterar vi alldeles för litet om värderingar och kultur. Men vad som är viktigt för oss är att leverera ekonomiska värden, att medarbetarna har en välvillig inställning till kunderna som gör att dessa stimuleras att välja oss”.

En tredje intervjuperson uttrycker sig på följande sätt:

”Det är tveksamt om bonussystemet innehåller våra värderingar. Till våra trossatser räknar jag trygghet, trovärdighet och kompetens. Vd verkar inte vara så intresserade av att leda med värderingar, försäljning och volym kommer först. Det kan leda till att personal blir pressad och bränner ut sig. Jag känner till flera som gått in i väggen p g a snäva tidsramar och många leveranser”.

Typiskt sett brukar till (företags)kultur och värderingar räknas sådana inslag som idelamål, normer och regler, signifikanta regler och dominerande värderingar. Hur förhåller det sig med detta i SPP? I SPP finns enligt intervjupersonerna en mer eller mindre distinkt kultur. Flera exempel på kultur lämnas, t ex hur medarbetare belönas samt hur tider passas vid möten. Flertalet ledningspersoner i SPP säger sig vara för styrning med värderingar men underkänner samtidigt sin egen värderingsstyrning. Detta kom tydligt till uttryck i svårigheten att bemöta Handelsbankens koncernchef Lars O. Grönstedts uttalande när han mötte SPPs chefer för första gången och inledde med att säga att ”Spara tar hand om Slösa” (Nyhetsbrevet Fond & Bank 6/2001). Detta uttalande väckte mycket irritation hos SPP, enligt flera chefer.

Mått på prestationer och påverkbarhet

De frågor som ställdes till intervjupersonerna var ”Vilket är det påverkbara inslaget i bonussystemet?” och ”Kommentera bonusmatrisen!”.

En intervjuperson uttrycker sig så här:

”Det går att påverka på enhetsnivån. Å andra sidan är målen svåra att sätta. Det går väl an när det gäller att hantera oss själva och kollegerna. Men hur gör vi med kunderna? För ekonomi och process har vi valt företagsmålen. Det är viktigt att bonussystemet relaterar till det som betyder affärer för oss. Det är t ex ingen idé att mäta antal telefonsamtal eftersom vi inte vet om det leder till några affärer”.

En annan intervjuperson säger så här:

”Påverkan ligger helt på enhetsmålen. Här är kundmålen svåra att definiera eftersom vi inte har externa kunder. Vi hade nyss en intressant diskussion om friskvård. Skall bonus vara kopplad till friskvård i utvecklingsplanerna? Ja om det går att mäta måluppfyllelse, anser jag. Uppföljning är A och O. Kanske skall man allra först göra ett hälsotest?”

En tredje intervjuperson tvekar om det påverkbara inslaget:

”Jag tror inte att bonussystemet är särskilt motiverande. Det är svårt att hitta, vettiga, mätbara mål på enhetsnivå. Som det är nu har individen svårt att påverka målen”.

Det fanns i bonussystemet en tydlig koppling mellan mått på prestationer och belöning på enhetsnivå. Det gick att förstå hur den egna insatsen påverkade. Även om flera uppger att det var svårt att hitta mål på enhetsnivå, utgjorde denna påverkbarhet och det arbete som utfördes exempel på funktionell styrning i SPP.

Affärsstrategier och styrkort

De frågor som ställdes till intervjupersonerna var ”Hur kan ekonomiska-, process-, kund- och medarbetarmålen stödja affärsstrategierna?”

SPP hade sedan några år ett styrkort för styrningen av företaget, även om inte kopplingen mellan affärsstrategier, mål och mått inte var genomförd fullt ut. Visioner och mål tenderade att leva ett liv för sig. Måtten som sådana uppfattas däremot som tillförlitliga. Bonussystemet kopplades till detta existerande styrkort.

En intervjuperson i företagsledningen uttrycker sig så här:

”Bonusmatrisen är bra och pedagogisk med fyra målområden. Man kan förstås diskutera viktningen. Självklart är ekonomin viktig men utan kompetenta medarbetare blir det inga affärer”.

Implementering och ledarskap

Den fråga som ställdes till intervjupersonerna var ”Hur skall implementeringen av bonussystemet kunna bli framgångsrik?”

En intervjuperson säger så här:

”Det är mindre bra om man tvingar på enheterna samma modell. Staberna har också mycket svårare att påverka målen. Fördelarna med bonussystemet är att det är rätt nivåer, det går att mäta och det är lagom utmanande. En nackdel kan vara att det är för lätt att nå målen. En annan nackdel är att det är svårt att påverka målen”.

En annan intervjuperson berättar om hur ”införsäljningen” av bonussystemet i företagsledningen gick till:

”Nisse (chefscontrollern) är den som identifieras med bonussystemet, det är hans ’baby’. Det började lite olyckligt eftersom det fanns en kritik i Bonusgrupp, som gick ut på att det var dålig förankring i ledningen. Detta framkom även vid presentationen i ledningen. Vd ville för sin del ha större betoning på intäkter och ekonomi, medan han inte förstod varför utveckling/medarbetare och utvecklingsplaner skulle vara med. Henrik (vVd) borde varit den som stödde förslaget gjorde det inte utan förhöll sig passiv. Det var förstås inte bra. Så småningom kunde vi enas om en ny viktning av målområdena och då var utvecklingsplanerna med. Det var Vd som tog avgörandet”.

Det var känt i förväg att införandet av bonussystemet skulle bli krävande. Processen drog ut på tiden. Stora ansträngningar gjordes för att kommunicera budskapet. Flera chefer hade problem att hålla sina deadlines och medarbetare på enhetsnivå deltog i varierande grad i bonusprocessen.

Belöningssystem i försäkringsbranschen – exemplet SPP

Här presenteras huvuddragen från analys- och slutsatsavsnitten i en uppsats om belöningssystem i försäkringsbranschen, där SPP utgjorde en av fallstudierna och jag fungerade som handledare (Selberg, 2001). Införandet av det nya bonussystemet hade nyss inletts när datainsamlingen genomfördes, vilket ger autenticitet åt undersökningen. Sju dimensioner angavs som avgörande för att företaget skall kunna motivera till önskvärt beteende och styra mot verksamhetens mål: rörelsens mål, styrsystem, kundkontakt, organisationsstruktur, belöningssystem, interninformation och lyhördhet för individens behov. Dessa behandlas i tur och ordning.

Mål

Försäljarna uppger att företagets mål har stor betydelse för deras arbete och att de är motiverade av dem. Många är frustrerade över att målen inte blev kända förrän efter drygt ett kvartal in på det nya verksamhetsåret. Tidigare mål hade nästan alla varit i underkant p g a marknaden varit ”konstant uppåt”. Alla mål hade mer eller mindre nåtts utan större ansträngning. De officiella målen upplevs som mindre betungande än de krav säljarna ställer på sig själva. Bland försäljarna finns en önskan att ledningen är noggrannare i prognostiseringen samt att målen blir officiella tidigare. En slutsats är att försäljarna skulle kunna styras bättre om målen är klarare och inriktningen tydligare.

Styrsystem

Det tidigare styrsystemet var ett av företagets stora problem. Nyförsäljning med vissa, i förväg fastlagda mål utgjorde norm för belöning av försäljare. I praktiken innebar detta att försäljarna inte intäktsmaximerade, utan valde att sälja så att de nådde alla uppställda mål, vilka var villkor för bonusen. Företaget belönade följaktligen ”fel” prestationer, dvs ett slags ”snedförsäljning”. Med det nya bonussystemet kom företaget till rätta med problemet och det finns inte längre något krav att sälja från hela produktkatalogen. Bland försäljarna uppfattas det som ett framsteg.

Å andra sidan uppfattas även det nya bonussystemet av försäljarna som ”snärjigt och komplicerat”. Det är möjligt att företaget försökt lösa alltför många problem samtidigt med bonussystemet. Den lokala ledningen är medveten om att försäljarna betraktar bonussystemet som godtyckligt i viss omfattning. En slutsats är att om försäljarna misstror bonussystemet,

kan det innebära att återrapporteringen inte blir trovärdig. Det leder till (fortsatta) brister i företagets styrning.

Kundkontakt

Kundkontakten är det som försäljarna säger sig uppskatta mest i arbetet. Tackbrev, olika sociala evenemang etc spelar stor roll för försäljarna. Eftersom återkoppling av resultat upplevs som alltför otydlig och "gemensam" (för hela avdelningen) av försäljarna, använder dessa sina kunder och intäkterna från dessa som verktyg för att "baklänges" räkna ut sitt bidrag till företaget. Det faktum att försäljarna tvingas lita till andrahandsdata och sedan arbetar var och en i sin egen riktning går stick i stäv med ambitionerna med det nya bonussystemet.

Organisationsstruktur

Flera försäljare beskriver skillnader mellan affärsområdena som ger upphov till viss avundsjuka i organisationen. Affärsområde Key Account uppfattas som en verksamhet som "kan glida med i farten utan att behöva anstränga sig". Key Account borde kunna pressa sina kunder litet hårdare och därmed "jobba lika hårt som vi andra".

Ett annat, liknande problem som också det leder till avundsjuka rör frågan var man drar gränsen för säljande personal. Säljande personal kan få upp till fyra extra månadslöner med det nya bonussystemet medan grupper som administration, som definitionsmässigt inte utgör säljande personal, men som arbetar med försäljning, kan komma upp i högst två månadslöner. Ett av motiven för det nya bonussystemet var att andra grupper än säljande personal skulle omfattas av bonussystemet och även om problemet inte är lika stort som tidigare, kvarstår det till viss del.

Försäljarna beskriver sin arbetssituation som "individualister som dricker kaffe tillsammans". Den lokala ledningen hoppas att en effekt av det nya bonussystemet med belöning till enheten skall bli en lagkänsla som annars inte är speciellt stark. Det finns en medvetenhet om att detta innebär högre krav på cheferna som nu tvingas kommunicera till "toppsäljarna" varför de inte längre får individuell bonus. Hittills har dock detta inte vållat några problem. Det finns en tillfredsställelse över den frihet som finns i arbetet och att organisationen som helhet är "säljarvänlig".

Belöningssystem

Tidigare bonussystem byggde bl a på en individbaserad mätning i kombination med olika försäljningsmål. Det finns många uppfattningar om varför detta ersattes med ett bonussystem som skulle "stimulera till målöverträffelse". Det nya bonussystemet innebär bl a att det inte finns några specifika produktmål, att bonus beror på gruppens och inte på individens prestationer samt att man som försäljare inte "går i mål" med sin bonus. Åtminstone teoretiskt borde detta strömlinjeforma gruppens arbete och härigenom ge en mer lättstyrd organisation.

Försäljarna själva uppfattar denna ansats som god, men att utförandet lämnar en del i övrigt att önska. Det vore bättre att få en del av bonus baserad på gruppens resultat om denna grupp utgörs av försäljare som agerar på samma marknad som de själva. Som det nu fungerar beror Västerås-säljarnas bonus beroende på vad som händer i Karlstad och på andra orter i Mellansverige. En försäljare konstaterar: "Om vi är i samma stad så kan man ju alltid peppa

och hjälpa till, om någon släpar efter”. Det finns en risk, oklart hur stor, att försäljarna i SPP skulle kunna hoppa av och gå till en konkurrent, eftersom de upplever att de avstår sin bonus till dem som säljer mindre.

Interninformation

Försäljarna säger sig sakna både omedelbar uppdatering av försäljningsresultat i informationssystemen och försäljningsresultat som går ned till individnivå. Flera anser att det vore ärligare att varje försäljare fick reda på sina egna resultat så att man slapp ”räkna baklänges och gissa hej vilt”. Därtill upplevs återkopplingen som alltför sen, om den alls kommer i en användbar form. Kritik välkomnas, det är svårt att förändra något om man inte vet vad som är fel eller när. En slutsats är att det för denna återkoppling inte räcker med gruppens resultat, utan varje individ bör informeras om resultatet. De flesta försäljare utgår nämligen från sig själv i jämförelserna och man säljer inte heller i grupp, varför återkoppling på gruppnivå är mindre effektiv.

Lyhördhet för individens behov

Formen för belöning i SPPs bonussystem är extra månadslöner. Denna form har vuxit fram som en accepterad form av ersättning. Flera intervjupersoner uppger att denna form upplevs som både individuell och gemensam. Alla kan relatera till vad en månadslön är, även om inte alla är överens om hur många extra månadslöner man förtjänar.

Utöver pengarna, förefaller det som försäljare och deras chefer trivs med sitt företag och upplever att företaget kan bidra till självförverkligande. Möjligheter som att få byta kontor, flytta till centralkontoret, läsa extra på universitetet m m leder till tillfredsställelse. Företaget upplevs som lyhört för personalens behov och en slutsats är därför att SPP även kan använda dessa belöningsformer för sin styrning.

7. Huvudstudie om faktiska effekter

Intern analys

Syftet med huvudstudien var att undersöka chefers och medarbetares uppfattningar om bonusprocessen samt att identifiera faktiska effekter av bonussystemet. Den interna analysen bestod av personliga intervjuer med ett representativt urval på 20 chefer och medarbetare i SPP om ca en och en halv timme vardera, dokumentstudier samt analys av verksamhetsdata.

Syftet med intervjuundersökningen var:

- Få kunskap om medarbetares uppfattning om hur bonussystemet hade fungerat
- Undersöka hur bonusprocessen hade fungerat
- Analysera bonussystemets olika effekter på verksamheten

En intervjuguide användes vid intervjuerna. Intervjuguide och intervjupersoner är bilagda denna rapport.

I detta avsnitt redovisas observationer från intervjuundersökningen. Avsnittet om faktiska effekter struktureras i åtta empiriska teman:

- Kunskap om bonussystemet och bonusmålen
- Delaktighet i bonusprocessen
- Acceptans för syftet med bonussystemet
- Effekter av bonussystemet
- Återkoppling under bonusprocessen
- Bonussystemets påverkan på ledning och styrning
- Synpunkter på att bonussystemet ersätts av Handelsbankens Oktogonen
- Utveckling av bonussystemet

Kunskap om bonussystemet och bonusmålen

De frågor som ställdes till intervjupersonerna var ”Hur väl insatt är du i SPPs respektive enhets bonusmål” och ”Hur väl insatt är Du i SPPs bonussystem?”

Intervjupersonerna har varierande kunskap om bonussystemet och bonusmålen. SPPs controllers har mest kunskap, medarbetare minst och cheferna hamnar någonstans mitt emellan controllers och övriga medarbetare. Chefer förstår målen på företagsnivå, men har haft svårt att påverka dem. För medarbetarna är målen på företagsnivå mindre kända än målen på enhetsnivå. Controllers är förvånade över att bonussystemet varit svårt att förstå, men inser samtidigt att vissa stegrar sig inför matematiska modeller som i bonusmatrisen, hur de än ser ut.

En intervjuperson, en medarbetare, uttrycker sig så här:

”Jag kände till lite grand om bonussystemet. Det handlade om olika prestationsnivåer som skulle uppnås under ett år. Man skulle t ex klara av en viss procentandel av ärendena som kommer in”.

En annan intervjuperson, en chef, säger så här:

”Företagsmålen var som vanligt sådana att de berörde den enskilde medarbetaren för lite”.

En tredje intervjuperson, en chef, säger så här:

”Som chef förstod jag målen på företagsnivå, men jag får erkänna att jag inte brydde mig om dem speciellt mycket. Jag hade ingen påverkan på dem. Jag tänkte att vi gemensamt skulle påverka enhetens parametrar och efter litet bråk fick jag de parametrar som jag tyckte var viktiga. Med facit i hand kunde man ha lämnat företagsnivån åt sitt öde.”

Samma chef fortsätter:

”Det var inte målområdena i sig som var svåra att förstå. Det var snarare påverkan på det som belönades som var svårt att åstadkomma. Kanske ’barnsligare’ parametrar hade underlättat denna påverkan. Antalet mål spelar nog inte så stor roll bara de går att kommunicera. Det kan vara bra med flera mål. Om man inte kan påverka ett kanske man kan påverka ett annat. Det fordrar å andra sidan en styrning så att inte alla kör på samma mål”.

En fjärde intervjuperson, en chef, konstaterar:

”Det var svårt att förstå målen i början, hur delmålen påverkade varandra och det slutliga resultatet. Plötsligt skulle vi ha ögonen på flera målområden samtidigt. Det var även svårt att synkronisera bonussystemets form med innehållet och hur vi skulle arbeta. Det tog flera månader innan jag helt förstod hur det hängde ihop”.

En femte intervjuperson, en controller, uttrycker sig på följande sätt:

”Jag är lite överraskad men för somliga har bonussystemet varit svårt att förstå trots att vi förklarat det. När det gäller bonuskortet kommer man in på matematiska modeller och vissa stegrar sig inför det hur de än ser ut”.

Samme controller fortsätter:

”Det är en avvägning hur långt man skall gå ned i bonussystemet. Det blev många bonusmatriser, men det gav samtidigt en möjlighet att påverka som inte fanns tidigare. Kanske borde man tvingat alla att ha, säg, fyra mål. Nu var det många som ’krystade fram’ mål. Det blev vissa prestationer som representerade en liten del av vad man höll på med. Men det bästa med bonussystemet är ändå att det varit möjligt att påverka målen”.

Delaktighet i bonusprocessen

Den fråga som ställdes var ”Hur har du varit delaktig i bonusprocessen?”

Ofta uppger SPPs chefer att de varit involverade i bonusprocessen, medan medarbetare svarar att de deltagit i varierande grad. Företagets controllers hade en nyckelroll under implementeringen av bonussystemet, framför allt gentemot cheferna, varför de svarar att de varit djupt involverade.

Goda exempel på delaktighet omfattade chefers arbete med utvecklingsplaner och kompetensprofiler, medan mindre goda exempel omfattade arbete med ”påklustrade mål”. Företagets controllers beskriver ett välfungerande arbetssätt med arbetsgrupper, rådgivning till cheferna och intern opposition. Kreativa arbetssätt behövdes, eftersom många chefer menade att deras verksamheter inte gick att mäta och uppföljningen av målen lämnade en del övrigt att önska.

En intervjuperson, en medarbetare, uttrycker sig så här:

”Cheferna hade också mål. De hade t ex ansvaret för att göra en utvecklingsplan för alla anställda. Det handlade om utbildning och framför allt att öka kompetensen inom varje område. Vår dåvarande chef gick igenom detta ’fort som fasen’. Det kändes väldigt ’påklustrat’. Det var bara för att han skulle nå målet. Han var inte intresserad av att utveckla oss”.

En annan intervjuperson, en medarbetare, säger:

”Det var en sak att sätta upp mål, en annan att följa upp dem. Det förekom problem i uppföljningen av målen, dels kvalitetsmässigt, dels att det tog för lång tid. Korrigeringar gjordes även i efterhand. Man satte upp mål utan att tänka efter hur man skulle följa upp dem. Siffermålen var lättare att följa upp medan kunskapsmålen var svårare. Vi hade t ex ett mål som handlade om att ta in kundinformation, där det inte fanns någon deadline. Många skaffade denna information i slutet av året, eftersom det gav bonus, i stället för att ägna sig åt försäljning. Det innebar suboptimering”.

En tredje intervjuperson, en chef, uttrycker sig på följande sätt:

”Företagsmålen bröts ned till affärsområdesnivån och det blev konkret. Vi bildade grupper och tittade i princip inte på företagsnivån. Vi gjorde t ex upp utvecklingsplaner och kompetensprofiler, det var viktiga parametrar, och det har aldrig gjorts tidigare. Det var bonussystemets förtjänst”.

En fjärde intervjuperson, en controller, säger så här:

”Som controller hade jag uppdraget att implementera bonussystemet och utbilda dem som skulle använda det och förklara ’bonuskorten’. Mycket energi lades på utbildning och tiden var knapp. Det fanns även ett motstånd från en del chefer som sa att det var omöjligt att nå målen inom sina enheter. Motståndet kan ha att göra med att målen inte blivit mätta tidigare. Cheferna sa: ’denna verksamhet går inte att mäta’. Då fordrades att man var kreativ som controller”.

Samme controller fortsätter:

”Det arbetssätt som fungerade bäst på enheterna var att jag först gjorde en kort dragning och att medarbetarna därefter bildade arbetsgrupper. Chefen och jag gick sedan runt och svarade på de frågor som uppstod. Så småningom fick cheferna presentera arbetet inför de övriga i ledningsgruppen, som då fungerade som opponenter. De var väldigt nöjda med resultatet. En sådan övning kunde ta en dag eller två”.

En femte intervjuperson, en annan controller, säger:

”Vad som fungerade bra var när vi arbetade fram målen, men när vi skulle följa upp målen för bonus fungerade det mindre bra. Enheterna följde inte alltid den dokumentation man tidigare tagit fram, det blev andra spelregler och jag upplevde att man tappat syftet med modellen”.

Acceptans för syftet med bonussystemet

Den fråga som ställdes var ”Vilken är din acceptans för syftet med bonussystemet?”

Syftet med bonussystemet uttrycktes som att det skulle vara en del av verksamhetsstyrningen i företaget och bidra till att attrahera, behålla, motivera och utveckla medarbetarna. Det problem det nya bonussystemet skulle lösa var att tidigare bonussystem inte gav önskat beteende.

Intervjuutsagorna gör gällande att syftet haft acceptans bland chefer, controllers och övriga medarbetare. Chefer och controllers konstaterar att bonussystemet ledde till att man kunde påverka mål i verksamheten t ex samarbetsavtal, antal nulägesanalyser och lönsamhet. Även det förhållandet att andra, jämförbara företag har bonussystem inverkade på acceptansen. Bland intervjupersonerna finns en och annan som anser att syftet att bidra till ökad försäljning dominerat på bekostnad av andra syften, men helhetsintrycket är annars att de fyra målområdena inneburit den största förändringen.

En intervjuperson, en medarbetare, uttrycker sig på följande sätt:

”Syftet med bonussystemet säger väl sig självt! Det var att försöka uppmuntra personalen till prestationer och att nå ett visst mål för företaget. På min nivå handlade det om att ingen kund skall behöva vänta på att få sina försäkringar upplagda, att vår försäljning når vissa mål etc. Alla inom försäljning behöver samarbeta om detta, även om det är chefens yttersta ansvar”.

En annan intervjuperson, en medarbetare, konstaterar:

”Jag uppfattade syftet med bonussystemet som att leverera försäljning. Men det var väl många mål, många sorters mål. Det upplevdes som om man inte kunde bestämma sig för vad som var viktigt, det drog åt flera olika håll samtidigt. Detta gällde särskilt på säljsidan”.

En tredje intervjuperson, en chef, säger så här:

”Det bonussystem vi fick speglar väldigt väl att vi har en ledning som ’stenhårt’ prioriterar försäljning. De är rädda för ’mjukare’ frågor”.

En fjärde intervjuperson, en chef, framhåller:

”Kostnadseffektiviteten var ett skäl till att bonussystemet infördes. Vi var tvingade att allokera resurserna mer optimalt än tidigare och bonussystemet var ett sätt att samla styrkorna”.

En femte intervjuperson, en chef, analyserar:

”Det nya med bonussystemet var att man själv kunde påverka vissa delmål som vi hade i verksamheten. Det kunde t ex gälla antal samarbetsavtal, antal nulägesanalyser och konkret lönsamhet. Vi kunde lägga fram förslag på dessa delmål som sedan godkändes. Det var bra att varje verksamhet hade sina egna delmål eftersom varje verksamhet är unik. Mera sällan hörde man något om att det var bra för företaget, var och en var nog sig själv närmast”.

En sjätte intervjuperson, en controller, uttrycker sig så här:

”Syftet med bonussystemet var att det skulle styra mot SPPs mål. Det är synd att tiden för bonussystemet blev bara ett år. Det hade varit intressant att på allvar föra in bonussystemet i affärsplaneringsprocessen”.

En sjunde intervjuperson, en annan controller, säger så här:

”Bonussystemet innebar en stor förändring. Tidigare koncentrerade vi oss på nyförsäljning och stora volymer. Nu blev det en helhet med fyra målområden – eller fyra delmål i stället för ett enda mål om man så vill. Värderingar spelade stor roll. Dessutom innebar systemet att en ansträngning gav ’ett steg i trappan’ i bonusmatrisen, det blev visuellt inom de givna ramar som fanns. Bonussystemet ledde till att påverkan av målen blev möjlig. Det gick att inse hur det egna arbetet bidrog till företagets mål”.

Effekter av bonussystemet

De frågor som ställdes till intervjupersonerna om effekter av bonussystemet var ”I vilken utsträckning kan du påverka de bonusmål som belönas på företagsnivå respektive enhetsnivå?” och ”Ge exempel på hur bonussystemet fungerat på företagsnivå respektive enhetsnivå” samt ”Ge exempel på hur bonussystemet förändrat ditt arbete?”

Intervjupersonerna ger exempel på att bonussystemet ledde till ett antal faktiska effekter samt att prestationerna överträffade målen – framför allt på enhetsnivå. Det kunde bl a avse att mål tydliggjordes, att man fick möjlighet att påverka prestationer och mål samt att grupptänkandet ökade t ex genom att man upptäckte att företagets arbetsområden är beroende av varandra. Den kritik som formuleras går ut på att bonussystemet kom igång drygt för sent samt att vissa mål forcerades fram. En intervjuperson, en medarbetare, säger kritiskt så här:

”Under året skulle vi även dokumentera arbetsbeskrivningar på allt vi gjorde. Målet var att om det skulle komma någon nyanställd skulle det inte behövas så mycket ledning. Jag jobbade hårt med detta och fick allting på pränt. Jag fick dock ingen information senare om vad det ’landade’ eller var dokumentationen finns idag”.

En annan intervjuperson, en medarbetare, säger så här:

”Det var t ex mål som styrde mot att ta information från kund, det var ett bra sätt att styra ens arbetssätt.

En tredje intervjuperson, en chef, uttrycker sig så här:

”Utfallet av bonussystemet blev bättre än tidigare. Det blev heller ingen efterhandskonstruktion så att man skulle få ’fullt ut’. Här fanns resultat att hålla sig till. Hade man

fortsatt och kanske tagit bort några parametrar hade det kunnat bli bra. Bonussystemet medförde en avsevärd förbättring”.

En fjärde intervjuperson, en chef, framhåller:

”Bonussystemet ledde till ändrade beteenden. Ett exempel gällde vår enhet där vi har något som heter ’strukturer och rutiner’. Bonussystemet drev på och man hörde att någon sa: ’Kom igen, vi har 20 kvar’. Dessa ’strukturer och rutiner’ hade inte gjorts tidigare”.

Samme chef fortsätter:

”Jag upplever att vi inte fullt nådde ambitionen med bonussystemet som var att överträffa en rad mål. Men vi kom en bit på väg. Det hela är en del av ett ’SPP-syndrom’ som är att aldrig göra en lösning, utan göra alla lösningar på en gång”.

En femte intervjuperson, en chef, framhåller:

”Vi hade målet ’kompetensutvecklingstimmar’ på gruppnivå. Där överträffade vi målen”.

En sjätte intervjuperson, en chef, gör en upptäckt:

”Vi frågade oss var vi kunde nå bra lönsamhet och knyta upp kunden, det var fråga om att sälja alternativa lösningar. Det var också fråga om att ändra på processerna för att uppnå vissa delmål. Vi upptäckte också att företagets arbetsområden är beroende av varandra för att fungera, där fanns inte alltid tydliga processer och det får förstås återverkningar på lönsamheten. Det var lärorikt att upptäcka”

En sjunde intervjuperson, en controller, gör gällande:

”Grupptänkandet ökade med bonussystemet. Säljare har även tidigare haft gruppmål men nu fick även andra grupper gruppmål, t ex försäljningsadministration. Det fungerade bra. Andra exempel rör affärsutvecklingsenheten som delade upp sina ansvarområden på ett nytt sätt som passade ihop med bonusmatrisen. Det har de fortsatt med”.

En åttonde intervjuperson, ännu en controller, säger:

”Det som fungerade bra var inom livförsäkringsadministrationen där man arbetade hårt med att få ned ledtider och ändra rutiner och arbetssätt. Här uppfattade man bonusen som ett kvitto på att man överträffat målen – till skillnad från försäljningen på vissa ställen där bonusen uppfattades mera som en rättighet”

Återkoppling under bonusprocessen

Den fråga som ställdes till intervjupersonerna var ”Hur har återkopplingen av bonussystemet fungerat”.

Så gott som samtliga intervjupersoner säger sig ha uppskattat att få information om hur de låg till i förhållande till bonusmålen. T ex uppfattade vissa chefer uppföljningen av bonussystemet som ett sätt att ”elda på” sin personal. Däremot formuleras en kritik om att företagsledningen inte oftare ”pratade bonus”. Även det faktum att implementering och

återkoppling startade sent är en återkommande kritik. Företagets controllers beskriver sin nyckelroll i att stötta cheferna i återkopplingen. Dock uppges att långtifrån alla chefer velat arbeta aktivt med återkoppling av bonussystemet. En intervjuperson, en chef, uttrycker sig kritiskt så här:

”Det har varit alltför svag kommunikation – för lite och för sällan – från ledningen kring bonusen under året. Ledningen ’viftade’ för lite med den”.

En annan intervjuperson, en chef, är självkritisk:

”Beslutsprocessen i bonussystemet var inte förankrad i organisationen från början, det var en fråga för ledningen. Friheten i bonussystemet va alla kunde arbeta med sina egna delmål. Nu visste de anställda inte vad ett bonussystem var eller vad det syftade till. Det hade varit värt att ta in synpunkter från de anställda och de anställda hade kunnat ta till sig bonussystemet på ett helt annat sätt”.

En tredje intervjuperson, en chef, analyserar problemet med återkopplingen:

”Ett problem med bonussystemet var att det kom igång ganska sent, det blev – fast det aldrig var meningen – ett bonussystem med retroaktiv verkan. Det var naturligtvis inte bra. Man kan misstänka att företagsledningen genom den visade passiviteten, inte trodde fullt ut på systemet. Bonussystemet kom sedan att fastna på kontrollernivå – hos ’siffertrillarna’. Det innebar också att de fick lägga ned mycket tid på att få fram alla uppgifter till uppföljning av bonusutfallet. Å andra sidan syntes företagets controllers lite mer, de för annars en undanskymd tillvaro i SPP”.

En fjärde intervjuperson, ännu en chef, beskriver ett problem:

”När bonusutfallet inom min enhet blev noll, blev reaktionen att bonussystemet var fel och att vi borde korrigera det. Men hade jag då ruckat på spelreglerna skulle ingenting fungerat sedan”.

En femte intervjuperson, en controller, säger så här:

”När utfallet för hela året blev känt presenterade ofta cheferna det, men min uppgift var att stötta dem. Inom affärsområdet var spridningen stor vad gäller bonusutfallet. Vissa fick väldigt högt medan andra fick väldigt lågt. De flesta var nog ganska positiva till bonussystemets utfall och att det var ett bra sätt att arbeta. Flera har även fortsatt med arbetssättet utan att det då varit bonusgrundande. Det gäller t ex vissa målvärden”.

En sjätte intervjuperson, ännu en controller, uttrycker sin uppfattning:

”Inom enheter med möjligheter till snabbare uppföljning inom försäljning och avtal och där det rörde sig om mycket pengar – bonus uppfattades mer som en ’rättighet’ – nådde bonussystemet ut ganska väl. Cheferna inom dessa enheter såg bonussystemet som ett sätt att ’elda på’ sin personal t ex på gemensamma möten”.

Bonussystemets påverkan på ledning och styrning

Den fråga som ställdes var ”I vilken utsträckning har bonussystemet förändrat ledning och styrning i SPP?”

Intervjupersonerna kommenterar främst enhetsnivån, där ledning och styrning blivit tydligare med bonussystemet, medan ledning och styrning på företagsnivån inte blivit tydligare. En chef uttrycker sig så här:

”Företagsledningen visade också för mig att den inte är bra på att måla upp och kommunicera visioner och låta kraften i dessa leda företaget. I stället koncentrerade man sig på gamla kända begrepp som Premieinkomst och Driftskostnadsprocent. Ledningen består av ett gäng säljare och planeringen ligger bara på halvårs- till helårshorisont”.

En annan intervjuperson, en medarbetare, säger så här:

”Jag upplevde att ledningen styrde hårdare mot försäljning med bonussystemet och att man följde upp försäljning, det hade man inte gjort tidigare år. Det gällde framför allt enhetsnivå.

Flera exempel ges på hur ledning och styrning förändrats med bonussystemet. En tredje intervjuperson, en chef, uttrycker sig så här:

”Bonussystemet påverkade ledning och styrning av verksamheten. Själv hade jag aldrig ’tryckt på’ så mycket med upprättande av rutiner utvecklingsplaner som jag gjorde om det inte varit parametrar i bonussystemet. Då hade jag lagt det åt sidan”.

En fjärde intervjuperson, en chef, jämför med tidigare bonussystem:

”Historiskt har man inte valt de bonusvariabler som varit de bästa för företaget eller för försäkringstagarna. Det har varit marknadsandelar och olika volymmål etc. Vad som är viktigt är att ute i verksamheten inte ha alltför många variabler, eftersom ingen kan hålla reda på 15 variabler. Säg att man kan hålla reda på tre. Å andra sidan är det en svårare uppgift att styra om man inte har en rad detaljmål”.

En femte intervjuperson, en controller, säger så här:

”Bonussystemet har otillräckligt påverkat ledning och styrning i hela företaget. Det är på enhetsnivån påverkan funnits. Jag är inte säker på att det var avsikten att så litet energi ägnades företagsnivån”.

En sjätte intervjuperson, en controller, uttrycker sig så här:

”Bonusfrågan stod inte högst på agendan i företagsledningen. Det är svårt att veta vad det berodde på, om det var brist på kompetens eller vad. Jag upplevde också att återkopplingen till ledningen om bonusprocessen inte var säkerställd, kanske skulle man formaliserat det mera”.

Synpunkter på Handelsbankens Oktogonen

Den fråga som ställdes var ”Hur uppfattar du att bonussystemet ersätts av Handelsbankens Oktogonen?”

De flesta intervjupersoner är negativa till att bonussystemet togs bort och ersattes av Oktogonen (med undantag av säljande personal som behöll bonussystemet på enhetsnivå ytterligare ett år), eftersom man upplever att bonussystemet fungerade framför allt på enhetsnivå medan Oktogonen omfattar koncernnivå. En intervjuperson, en ung medarbetare, uttrycker sig så här:

”För mig finns Oktogonen inte! Låt gå för att Handelsbanken planerar för att jag får pension i framtiden. Jag vet inte om jag vill köpa lägenhet eller hus eller satsa på studier. Det finns mycket liv kvar innan jag är sextiofem. För mig är en bonus som jag får i handen mycket mer värd. Å andra sidan har jag en släkting som hade värk och tvingades gå i förtidspension. Hon fick ut en miljon från Oktogonen”.

En annan intervjuperson, en medarbetare, anser att bytet till Oktogonen är ”tråkigt”:

”För oss i säljorganisationen uppfattar vi bytet till Oktogonen som ’tråkigt’. Det kommer att bli svårt att rekrytera bra säljare om det enda vi erbjuder är fast lön och Oktogonen. Som jag ser det är Oktogonen ett sätt för Handelsbanken att ta hand om sina framtida pensionsbetalningar. Det är genialt och alla är nöjda”.

En tredje intervjuperson, en chef, menar att Oktogonen ”tog luften ur” bonussystemet:

”En av grundtankarna var att systemet skulle vidareutvecklas och bli bättre över en treårsperiod. Beslutet att 2001 var det enda året för detta system och i stället gå in i Oktogonen tog luften ur den tänkta fokuseringen på Bonus 2001 och tankarna om förfining över tiden. Beslutet togs redan mars/april 2001”.

En fjärde intervjuperson, en chef, säger så här:

”När det gäller Handelsbankens Oktogonen kan vi inte ute i företaget påverka att banken för jag vet inte vilken gång i ordningen gör avsättningar till en vinstandelsstiftelse. Det är en liten ’fringis’ jag hänger med på. Här i företaget tror jag inte alla vet att de omfattas av Oktogonen. På så sätt liknar det SPPs gamla bonussystem eftersom det inte spelar någon roll hur man gör, vi får bonus hur som helst. Jag skulle vilja ha en mer omedelbar kontakt mellan åtgärd, aktivitet och belöning”.

En femte intervjuperson, en chef, ser en fördel med Oktogonen:

”Det jag gillar med Oktogonen är rättvisetänkandet”, dvs att alla ingår och får lika mycket. Hela kedjan i företaget omfattas. Det är generellt, oavsett vad man presterat. Det går även att påverka lönsamheten t ex genom att öka försäljningen”.

En sjätte intervjuperson, en controller, analyserar situationen:

”Med Handelsbankens övertagande av SPP har det kommit andra krav på uppföljning. Det har tidigare lämnat en del övrigt att önska hos SPP. Fördelen med Handelsbankens

bonussystem Oktogonen är väl inlåsningseffekten, det är egentligen ett helt annat syfte än styrningssyftet. Annat påverkar medarbetarna i Handelsbanken mer som interna benchmarkingen. Man vill inte hamna under strecket. Alla chefer nämner det, att inte hamna bland de sista. Det är en jättestark drivkraft. Så har de också lyckats bäst av alla banker under många år”.

Utveckling av bonussystemet

Alla intervjupersoner fick frågan hur bonussystemet hade kunnat utvecklas om det fortsatt ett andra eller tredje år.

Svaren handlar ofta om att göra bonussystemet lättare att förstå och att förbättra uppföljningen. Den kritik som riktades mot bonussystemet var sådan som enligt många intervjupersoner hade kunnat beaktas i fortsättningen. SPP var ”på rätt väg” med bonussystemet. En intervjuperson, en chef, uttrycker sig så här:

”Vissa mål tvingades på grupperna. I vårt fall ”debiterbar tid” som vi inte kände att vi kunde påverka i någon större omfattning. Detta mått sattes också som en schablon på 1 440 timmar per år. Schabloner skapar alltid minskad motivation”.

En annan intervjuperson, en chef, säger så här:

”Även om vi arbetar mycket i grupp och vi har en otrolig gruppkänsla där jag arbetar, skulle jag önska att det gick att bryta ned målen till individnivå. Bonus är visserligen en gruppaktivitet, men den går även ned på individuell basis. Om jag t ex skaffar nya kunder bör jag kunna få bonus för det samtidigt som det är viktigt att hela organisationen står bakom. Bonusen skall vara både och”.

En tredje intervjuperson, en controller, säger så här:

”Syftet med bonussystemet var att det skulle styra mot SPPs mål. Det är synd att tiden för bonussystemet blev bara ett år. Det hade varit intressant att föra in bonussystemet i affärsplaneringsprocessen. Då hade man kunnat bygga upp målen i en bonusmatris”.

En fjärde intervjuperson, ännu en controller, reflekterar:

”Utan att vara någon ’strukturfascist’ skulle jag önska bättre dokumentation om hur målen skulle mätas och på så sätt göra bonussystemet mindre personberoende än det var. Dessutom skulle bonusmatrisen kunna förenklas så att medarbetare och även vissa chefer bättre förstår systemet. Dessutom skulle kopplingen till affärsplanen kunna framgå tydligare. Även uppföljningsmomentet, som gav väl mycket möjlighet till tolkningar, skulle kunna förbättras”.

Analys av verksamhetsdata

Syftet i denna del var att analysera effekter av bonussystemet med utgångspunkt i verksamhetsdata avseende SPPs målområden: ekonomi, process, kund och utveckling/medarbetare. Framställningen analyserar utfall på företagsnivå och enhetsnivå samt kommenterar i detalj en enhet – Affärscontroller – för att illustrera bonusprocessen. För förklaringar av bonusmatrisen se figur 3 ovan.

Bonusutfall på företagsnivå

Bonusutfallet på företagsnivå blev 28 procent av en månadslön (se figur 4) medan det ursprungliga målet var 50 procent. Denna konstruktion gjordes för att matcha tidigare bonussystem i SPP som maximalt gav en månadslön på företagsnivå.

Analysen av verksamhetsdata visar att målen på företagsnivå upplevdes som svårpåverkbara av medarbetarna. De kunde endast indirekt påverka målen, förutom andelen utvecklingsplaner som beräknades genom att summera alla planer inom hela företaget. Detta mål kunde alla påverka genom att utarbeta utvecklingsplaner. Resultatet blev också ett utfall på 100 procent och 8 bonuspoäng. Utfallet av övriga mål på företagsnivå hade personalen således endast indirekt möjlighet att påverka. Resultatet för dessa mål blev att två hamnade strax under och ett över årets målnivå. Detta innebär att man fokuserade på det påverkbara målet, dvs att utarbeta utvecklingsplaner. Eftersom endast andelen utvecklingsplaner räknades, diskuterades eller bedömdes inte kvaliteten i utvecklingsplanerna.

Bonusmatris 2001 – Företagsnivå

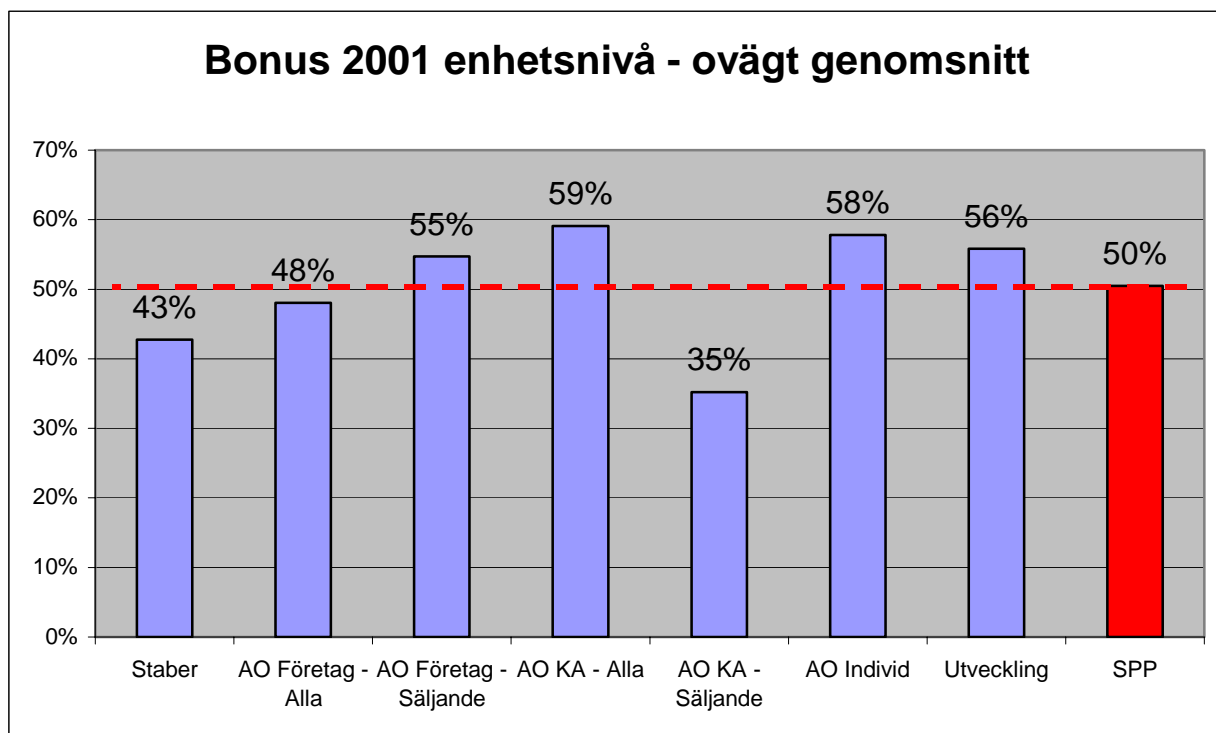
Målområden	Ekonomi	Process	Kund	Utveckling/ Medarbetare	
	Premieinkomst (Mkr)	Driftskostnads- procent	Nöjd kund index (%)	Andel utvecklings planer (%)	
Utfall 2001	12 627	11,12	43	100	Poängskala
Mål 2002	16 150	10,1	51	100	8
	15 700	10,3	50	98	7
	15 250	10,5	49	96	6
	14 800	10,7	48	94	5
	14 350	10,9	47	92	4
	13 900	11,1	46	90	3
	13 450	11,3	45	88	2
Mål 2001	13 000	11,5	44	86	1
	12 550	11,7	43	84	0
	12 100	11,9	42	82	-1
	11 650	12,1	41	80	-2
Poäng	0	2	0	8	Totalt värde
Vikt (av 100)	30	30	20	20	
Värde	0	60	0	160	
MAXPOÄNG					800
Bonusutfall 2001					28%

Figur 4: Bonusmatris 2001 på företagsnivå

Bonusutfall på enhetsnivå

Bonusutfallet inom SPPs olika enheter varierade kraftigt från 24 procent till 100 procent av en månadslön. Av bonusutfallet framgår att det ovägdade snittet av alla enheter inom SPP låg på 50 procent av en månadslön (se figur 5), vilket också var ambitionen när bonussystemet konstruerades. Även för företagsbonusen var ambitionen 50 procent, men det verkliga utfallet blev 28 procent. Denna konstruktion gjordes för att matcha tidigare bonussystem i SPP som maximalt gav en månadslön.

Analysen visar att målen på enhetsnivå var lättare att påverka även om vissa enheter hade svårigheter att sätta realistiska och uppnåeliga mål. Några mål blev alltför krävande medan andra blev alltför lätta att nå.



Figur 5: Bonus 2001 på enhetsnivå – ovägt genomsnitt

Bonusutfall för enheten Affärscontroller

Bonusutfallet för enheten Affärscontroller blev 34 procent av en månadslön (se figur 6). Det speglar en väl balanserad och målsatt verksamhet, eftersom avdelningen under året kontinuerligt arbetade på att överträffa målen, men lyckades olika väl med utfallet.

Affärscontrollerenheten hade liksom många andra enheter svårt att hitta mål inom alla fokusområden, som stödde målen på företagsnivå. Därför använde enheten det övergripande målet driftkostnadsprocent inom ekonomiområdet. Avsikten var att fokuseringen på driftkostnadsprocent skulle fungera som incitament för att hjälpa beslutsfattare, kundansvariga och även övriga medarbetare att prioritera affärer som dels hade en bra relation mellan premieinkomst och driftkostnad, dels representerade en hygglig volym, dvs hade förutsättningar att samtidigt vara tillräckligt stora. Övriga mål arbetades fram gemensamt inom enheten. Affärscontrollerenheten strävade sedan tidigare att bli ledningens ekonomiska rådgivare. För att nå det målet måste controllers uttrycka sig begripligt i tal och skrift samt få tid för affärsanalyser. Samtidigt måste ett antal aktiviteter genomföras för att utveckla personalen åt rätt håll och få verktyg för att arbeta med affärsanalyser.

Målen 2001 inom Ekonomi, Process, Kund och Utveckling/Medarbetare påverkade varandra på så sätt att arbetade gruppen mycket mot ett mål, fanns det begränsad tid att arbeta mot de övriga målen. Uppföljning, värdering och bedömning av målen samt årsprognos gjordes på avdelningens veckomöten. Detta medförde att personalen hela tiden kände sig engagerad och delaktig i verksamheten.

Utfallet inom ekonomiområdet var svårpåverkbart, men kunde påverkas indirekt genom att affärscontrollers analyserade, simulerade olika utvecklingar samt informerade om utvecklingen av delkomponenterna, driftkostnader och premieinkomst, till företagets personal. Utfallet gav två poäng. Utfallet för tid för affärsanalys blev minus 2 poäng trots att gruppen under hela året arbetade intensivt med få minst en dag i veckan till affärsanalys. Detta mål var det svåraste målet att nå eftersom många löpande och ad hoc-arbetsuppgifter tog tid från analysarbetet.

Begriplighet i skrift fick högst utfall, vilket förvånade gruppen. Kanske berodde det höga utfallet på att de chefer som svarade inte vågade uttrycka att de inte förstod innehållet i texten? Om de svarade att de inte begrep texten kunde det uppfattas som att de var inkompetenta inom ekonomiområdet Att genomföra fler än de planerade aktiviteterna i utvecklingsplanerna blev nästan omöjligt, eftersom planerna redan innehöll en bra avvägning av aktiviteter. Dessutom konkurrerade övriga mål om den tillgängliga tiden inom enheten.

Bonusmatris 2001 för Affärscontroller - LS130

Målområden	Ekonomi Driftkostnads- procent	Process Tid för affärsanalys %	Kund Begriplighet i skrift	Utveckling/ Medarbetare Aktiviteter i utvecklings- planerna %	
Utfall 2001	11,12	16,1	3,6	105,3	Poängskala
Mål 2002	10,1	41	3,5	135	8
	10,3	38	3,4	130	7
	10,5	35	3,2	125	6
	10,7	32	3,0	120	5
	10,9	29	2,9	115	4
	11,1	26	2,7	110	3
	11,3	23	2,6	105	2
Mål 2001	11,5	20	2,4	100	1
	11,7	17	2,2	95	0
	11,9	14	2,1	90	-1
	12,1	11	1,9	85	-2
Poäng	2	-1	8	2	
Vikt (av 100)	15	35	30	20	Totalt värde
Värde	30	-35	240	40	275
				MAXPOÄNG	800
				Bonusutfall 2001	34%

Figur 6: Bonusmatris 2001 för enheten Affärscontroller

8. Slutsatser om effekter och avslutande diskussion

Syftet med denna studie är att studera bonussystemets faktiska effekter i förhållande till vetenskapliga föreställningar om styrning med belöningssystem, särskilt effektsynsättet. I detta kapitel redovisas slutsatserna och diskuteras effekterna av bonussystemet med utgångspunkt i intern analys och analys av verksamhetsdata. Slutligen redovisas övergripande slutsatser, diskuteras teoretiska implikationer av studien samt granskas studiens resultat.

Intern analys

SPPs situation före bonussystemet

För SPP var förhållandet att tidigare bonussystem, som funnits under flera år och byggde på vissa försäljningsmål, saknade mål på enhetsnivå, upplevdes som orättvisa och gav inget önskat beteende för företaget.

Viss vana vid verksamhetsstyrning med styrkort

SPP hade några års erfarenhet av styrkort i styrningen av företaget. Detta styrkort omfattade ekonomiska mål, processmål, mål för kunder och externa intressenter samt mål för utveckling och medarbetare. Dvs måtten var både finansiella och icke-finansiella. Detta existerande styrkort hade inte legat till grund för något bonussystem tidigare.

Informationsasymmetri om bonussystemet

Det rådde en informationsasymmetri i SPP om bonussystemet. Informationen om bonussystem och bonusmål var ojämnt fördelad i företaget. Även om bonuskort på enhetsnivå utformades lokalt hade många medarbetare måttlig information om bonussystem och bonusmål. Målen på företagsnivå var ännu mindre kända av medarbetarna. Controllers, däremot, hade en hög informationsnivå medan företagets chefer hamnade någonstans mitt emellan medarbetare och controllers i informationshänseende.

Varierande delaktighet

Företagets chefer var involverade i bonusprocessen medan medarbetare deltog i varierande grad. Företagets controllers hade en nyckelroll under implementeringen av bonussystemet, framför allt gentemot cheferna.

Goda exempel vad gäller delaktigheten i bonusprocessen omfattade chefers arbete med att upprätta utvecklingsplaner och kompetensprofiler på enhetsnivå medan mindre goda exempel omfattade chefer som arbetade med ”påklitrade mål” och dokumentation som försvann. Cheferna spelade sammanfattningsvis en viktig roll i att skapa delaktighet i bonusprocessen. SPPs controllers skapade arbetssätt i bonusprocessen som blev stilbildande med arbetsgrupper, konsultativt arbetssätt gentemot cheferna samt intern opposition.

Acceptans för syftet med bonussystemet

Syftet med bonussystemet var att det skulle vara en del av verksamhetsstyrningen och bidra till att attrahera, behålla, motivera och utveckla företagets medarbetare, varav verksamhetsstyrningen var det viktigaste. Detta syfte hade acceptans i företaget. Som en controller uttryckte det: ”Tidigare koncentrerade vi oss på nyförsäljning och stora volymer. Nu blev det en helhet med fyra målområden – eller fyra delmål i stället för ett om man så vill”.

Effekter på enhetsnivå

Bonussystemet ledde till ett antal funktionella effekter. Detta gällde framför allt på enhetsnivå. Exempel på effekter:

- Målen tydliggjordes. Chefer och medarbetare fick möjligheter att påverka prestationer och mål.
- För SPP önskvärda prestationer utfördes.
- Strukturer och beteenden förändrades.
- Utvecklingsplaner och kompetensprofiler upprättades i större omfattning än tidigare.
- Grupptänkandet ökade med bonussystemet. Även andra grupper än säljare fick gruppmål, t ex försäljningsadministration.

De dysfunktionella effekter som förekom var uppdelningen på två bonusdelar, där mål på företagsnivå var svårpåverkbara medan mål på enhetsnivå var lättare att påverka, att bonussystemet kom igång senare än planerat samt att vissa mål ”krystades fram”, t ex utvecklingsplaner som togs fram under stor brådska för att erhålla bonus.

Otydlig ledning och styrning på företagsnivå

Intervjupersonerna uppehöll sig främst kring enhetsnivå, där ledning och styrning blev tydligare än tidigare. Det fanns en utbredd kritik om att företagsledningen inte ”pratade bonus” tillräckligt ofta. Över huvud taget visar analysen att ledningen på företagsnivå upplevdes som otydlig och avvaktande. Flera efterlyste också en kraftfullare uppbackning av bonussystemet från högsta ledningen. Införandet av bonussystemet kom igång sent och flera intervjupersoner beskriver ett bonussystem med retroaktiv verkan. Flera misstänkte att den visade passiviteten berodde på att företagsledningen inte trodde fullt ut på bonussystemet. Den passivitet företagsledningen visade innebar en svaghet som påverkade organisationen negativt.

Krävande implementering

Alla visste i förväg att implementeringen skulle bli krävande. Stora ansträngningar gjordes för att kommunicera budskapet. Processen drog ut på tiden. Flera chefer hade märkbart svårt att hålla deadlines. Några konsekvenser följde inte av detta. Det är också uppenbart att medarbetarna i varierande grad deltog i målarbetet på enhetsnivå. Det var inte ett problem som kan belasta bonusprocessen, utan visade svagheter i SPPs ledning.

Kritik mot Oktogonen

De flesta var negativa till att bonussystemet togs bort (förutom för säljande personal där bonussystem på enhetsnivå kvarstod ett år). De flesta kritiska synpunkter handlade om att SPPs bonussystem framför allt fungerade på enhetsnivå – som man upplevde att man kan påverka – medan Oktogonen omfattar koncernnivå – som man upplevde att man inte kan

påverka. Många intervjupersoner ansåg att SPPs bonussystem borde fullföljts ett andra och ett tredje år som avsikten var. Det beskrivs av många att Handelsbankens intresse för SPPs bonussystem var lågt, för att inte säga obefintligt.

Flera utvecklingsområden

De kritiska synpunkter som fanns på bonussystemet är sådana som enligt många intervjupersoner hade kunnat beaktas ett kommande år om bonussystemet fått fortsätta. Företaget var på rätt väg med bonussystemet. Synpunkterna på utveckling av bonussystemet handlade ofta om att göra bonussystemet lättare att förstå.

Utvecklingsområden som ofta förekom i intervjuerna var:

- Snabbare återkoppling.
- Förbättrat målarbete.
- Undvika schabloner.
- Utveckla gruppbonus som styrmedel.
- Förenkla bonussystemet..

Analys av verksamhetsdata

Analysen av verksamhetsdata visar att SPPs bonussystem innebar att prestationerna överträffade de uppställda målen. Därtill kom andra effekter som att enheterna i företaget engagerades i arbetet med att utforma styrkort avseende målområdena ekonomi, process, kund och utveckling/medarbetare. Slutsatserna som framkommer ur analysen innehåller följande huvudpunkter:

Mål på företagsnivå svårpåverkbara

Analysen visar att målen på företagsnivå upplevdes som svårpåverkbara av medarbetarna. De kunde endast indirekt påverka målen, förutom andelen utvecklingsplaner som beräknades genom att summera alla planer inom hela företaget. Detta mål kunde alla påverka genom att utarbeta sina egna utvecklingsplaner.

Utfallet av övriga mål på företagsnivå hade personalen en liten direkt möjlighet att påverka. Resultatet för dessa mål hamnade strax under eller över årets målnivå. Detta innebar också att man fokuserade på det påverkbara målet genom att utarbeta utvecklingsplaner för alla. Eftersom endast andelen utvecklingsplaner räknades, diskuterades eller bedömdes inte kvaliteten i utvecklingsplanerna.

Mål på enhetsnivå lättare att påverka

Målen på enhetsnivå var lättare att påverka även om vissa enheter hade svårigheter att sätta realistiska och uppnåeliga mål.

Av bonusutfallet på enhetsnivå framgår att det ovägda snittet av alla enheter inom SPP låg på 50 procent av en månadslön, vilket också var ambitionen när bonussystemet konstruerades. Även för företagsbonusen var ambitionen 50 procent, men det verkliga utfallet blev 28 procent av en månadslön. Denna konstruktion gjordes för att matcha tidigare bonussystem. Utfallet inom SPPs olika enheter varierade kraftigt från 24 procent av en månadslön till 100

procent av en månadslön. Anledningen till det var att vissa enheter hade stora svårigheter att sätta realistiska mål. Några mål blev alltför krävande, medan andra blev alltför lätta att nå. Om bonussystemet hade fortsatt ytterligare hade målen sannolikt blivit mer realistiska för alla enheter.

Övergripande slutsatser

Till sist skall diskutera några förhållanden som i varierande grad bidrog till att bonussystemet ledde till de styreffekter som redovisas i denna studie.

Styrning mot verksamhetens mål

För SPP innebar bonussystemet prestationer som överträffade målen samt ökade grupptänkande. Syftet med bonussystemet var bl a att det skulle vara en del av verksamhetsstyrningen i företaget. Det finns empiriskt stöd för att detta syfte hade acceptans. Flera i företagsledningen uppfattade att syftet med bonussystemet var att stödja affärsverksamheten i företaget. Bland chefer, controllers och övriga medarbetare var uppfattningen utbredd att bonussystemet skulle uppmuntra till beteenden som var önskvärda för företaget. De prestationer och prestationsmått som belönades i bonussystemet motiverade individer och grupper till beteenden och prestationer som tidigare inte utfördes.

Studien visar att det återstod en hel del att göra innan beteenden och prestationer sammanföll med de önskvärda prestationerna för att nå företagets mål. Detta gällde i hög grad de icke-finansiella måtten inom kund- och utveckling/medarbetareområdena.

Formulering av mått på prestationer och påverkbarhet

SPPs erfarenhet av verksamhetsstyrning med styrkort – om än ofullständigt eftersom kopplingen mellan affärsstrategier, mål och mått inte var genomförd fullt ut – var till nytta vid införandet av bonussystemet. Måtten var både finansiella och icke-finansiella. Måtten som sådana uppfattades som tillförlitliga.

Det fanns en tydlig koppling mellan mått på prestationer och belöning på enhetsnivå. Det gick att förstå hur den egna insatsen påverkade. Även om flera intervjuade uppgav att det var svårt att hitta mål på enhetsnivå utgjorde denna påverkbarhet och det arbete som utfördes exempel på funktionell styrning i företaget. Kopplingen mellan mått på prestationer och belöning saknades på företagsnivå, vilket var en dysfunktionell effekt av bonussystemet.

Samspel mellan monetära och icke-monetära belöningar

SPPs belöningar omfattade, förutom individuell lön, monetär belöning och bonusväxling. Det förhållandet att bonussystemet omfattade även andra grupper än säljare – t ex försäljningsadministration – innebar i sig en erkänsla. Det är en icke-monetär belöning och innebar en motiverande effekt.

Acceptans för att bonussystemet omfattar alla

Bonussystemet innebar belöningar för hela organisationen och alla anställda, dvs inte bara för säljande personal som varit fallet tidigare. Detta uppskattades mycket och ledde till ett ökat grupptänkande i företaget.

Effektsynsättet och belöningssystemets dimensioner i SPP

Om vi slutligen återvänder till studiens syfte, dvs att studera bonussystemets effekter i förhållande till olika vetenskapliga föreställningar om belöningssystem, kan bl a konstateras att studien av SPPs prestationsbaserade bonussystem är en av få studier av effekter av belöningssystem. Med det vetenskapliga synsätt som valts för studien – effektsynsättet – kan visas att bonussystemet ledde till funktionella effekter i form av ett förändrat beteende hos personalen med bl a ökat grupptänkande och att prestationerna överträffade målen, särskilt på enhetsnivå. De mål och prestationer som formuleras, följs upp och belönas har således en betydande påverkan på personalens beteende, medan personalen i sin tur påverkar dessa mål och prestationer.

Nedan sammanfattas de övergripande slutsatserna om SPPs bonussystem med utgångspunkt i den modell, belöningssystemets dimensioner enligt effektsynsättet, som introducerats tidigare.

Syften med belöningar Byta ut dysfunktionellt bonussystem Styra mot verksamhetens mål Motivera till önskvärda prestationer	Grunder för belöningar Existerande styrkort Tillförlitliga mått Påverkbarhet på enhetsnivå
Former för belöningar Monetär belöning dominerar Maximal bonus: två månadslöner För säljare: max fyra månadslöner Bonusväxling	Mottagare av belöningar Samtlig personal Acceptans för prestationsbaserad bonus Kommunikation

Figur 7: Belöningssystemets dimensioner i SPP enligt effektsynsättet

Teoretiska implikationer

De teoretiska implikationer som följer av analysen innehåller följande huvudpunkter: motivera till önskvärda prestationer/förväntningsteori, mått och påverkbarhet, monetära och icke-monetära belöningar betingar varandra, acceptans för prestationsbaserad bonus för hela organisationen samt styrningseffekter av belöningssystem.

Motivera till önskvärda prestationer/förväntningsteori

En första implikation är att de empiriska resultaten i studien stödjer förväntningsteori. Det är bonussystemets delmål och prestationer på enhetsnivå som skall leda till måluppfyllelse för hela organisationen. Med andra ord går det att relatera individers och grupper beteenden och prestationer till måluppfyllelse för organisationen och belöningen – bonusen – knyts till det önskvärda beteendet t ex olika gruppaktiviteter.

Resultaten i studien ansluter sig således till Kaplan & Atkinsons (1998) argumentation om att förväntningsteori bör tillämpas på företagets belöningssystem. Enligt förväntningsteori skall belöningar – yttre och inre – utgå för specificerade individuella prestationer och för beteenden som leder till måluppfyllelse för organisationen. De mätbara resultaten skall ha två egenskaper. Dels skall de reflektera organisationens övergripande mål, dels är det nödvändigt att individerna i organisationen förstår den viktiga länken mellan mätbara resultat och belöningar. Det finns exempel på sådana mätbara resultat i SPPs bonussystem: antal samarbetsavtal, antal mulägesanalyser och konkret lönsamhet.

Mått och påverkbarhet

En andra implikation av studien är att det önskvärda beteendet – och det som mäts – är möjligt att påverka. Ett viktigt kriterium för ett funktionellt styrmedel är att aktörerna har möjlighet att påverka det. Med bonussystemet fick chefer och medarbetare i SPP möjlighet att påverka de prestationer som belönades. Påverkansmöjligheten fanns med i kritiken mot att bonussystemet ersattes av Oktogonen; på enhetsnivå upplevde personalen att de kunde påverka prestationerna, medan det på koncernnivå inte finns någon påverkan.

Resultaten följer således Hopwoods (1973) tes om att påverkbarheten bör vara utgångspunkten vid utformningen av belöningssystem. Denna riktlinje förutsätter att den ansvarige har befogenheter och resurser för att kunna vidta åtgärder för att kunna påverka prestationerna. Det finns stöd för att individer och grupper kunde påverka olika delmål i verksamheten.

Monetära och icke-monetära belöningar betingar varandra

En tredje implikation av studien rör förhållandet mellan monetära och icke-monetära belöningar. För SPP förekom, utöver individuell lön, monetär bonusersättning till enheten samt möjlighet till bonusväxling. SPP hade flerårig erfarenhet av bonussystem med monetärt utfall. Därför ifrågasattes aldrig varför monetära belöningar kopplades till för företaget önskvärda resultat. Det förhållandet att bonussystemet kom att omfatta andra grupper än säljare uppfattades i sig som en erkänsla – en icke-monetär belöning – och innebar en motiverande effekt.

Av analysen framgår att monetära och icke-monetära belöningar samspelade i SPP. Kaplan & Atkinsons (1998) distinktion mellan inre ("intrinsic") och yttre ("extrinsic") belöningar – där inre belöningar kommer inifrån individen själv och yttre belöningar är sådana som individen får från någon annan – är relevant. Inre belöningar kan ha en kraftfullare motivationseffekt än yttre belöningar. Studier som Frey (1997) visar att monetära belöningar kan tränga undan genuin motivation att utföra en arbetsuppgift. Detta leder till att arbetsresultatet försämras. Det har inte gått att finna att en sådan undanträngning ägt rum i SPP. Problemet var i stället att monetär belöning på sina håll inom försäljningen uppfattades som en "rättighet" i stället för ett incitament.

Acceptans för att belöningssystemet omfattar alla

En fjärde teoretisk implikation är att ett styrmedel som prestationsbaserad belöning för alla och bonus förutsätter acceptans för att få effekt samt att arbetsmotivationen påverkas av hur individer upplever att de behandlas i förhållande till andra individer.

Acceptansen för belöning för alla som effektivt styrmedel följer samma logik som för andra (effektiva) styrmedel. Om prestationer formuleras, mäts och belönas har detta betydande påverkan på dem som omfattas samtidigt som de själva kan påverka de prestationer som belönas (se Hopwood, 1973). Det som fungerade väl i SPP var att bonussystemet omfattade alla, dvs inte bara säljande personal som tidigare. Det prestationsbaserade bonussystemet hade god acceptans i företaget.

Rättvisebegreppet förbises ofta i belöningssammanhang. Men vad är t ex lön annat än att någotsånär rättvist fördela belöningar för de bidrag som lämnas av en organisations olika professionella individer? Enligt en rättviseteori (Adams, 1965) föreligger rättvisa mellan två individer om de anser att förhållandet mellan utfall (t ex lön och erkänsla) och insats (t ex utbildning och ansträngning) är densamma. Det kan vara svårt för ledningen för en organisation att argumentera mot detta rättvisesynsätt vid utformningen av belöningssystem.

Styrningseffekter av belöningssystem

En sista implikation rör effektsynsättet. Bonussystemet påverkade, som vi sett i studien, verksamheten genom medarbetarna och ledde till olika effekter. Med de avvägningar som behöver göras vad gäller syfte, grunder, former och mottagare, kan således belöningssystemet leda till sådana styreffekter som att prestationerna överträffar de uppställda målen och grupptänkandet ökade. I den meningen var belöningssystemet effektivt som styrmedel.

Avslutande diskussion

I detta avsnitt har framför allt diskuterats den övergripande slutsatsen att bonussystemet haft de styreffekter som var syftet med densamma. Avslutningsvis görs försök att vidga perspektiven, diskuteras hur studien utförts samt kritiskt granskas de resultat som erhållits.

Långsiktiga effekter

För det första är frågan om tidsperspektivet i studien – ett år – kan förklara en del av bonussystemets funktionella effekter. Vissa effekter kan förstås vara engångseffekter. Det tar normalt viss tid för nya styrmedel att få genomslag i en organisation. Å andra sidan ersatte det studerade bonussystemet andra bonussystem – här fanns ett flerårigt perspektiv. Resultaten behöver utvärderas över en längre tidsperiod för att identifiera långsiktiga effekter. Det blev ingen fortsättning på detta bonussystem i SPP, eftersom det ersattes av Handelsbankens Oktogonen (frånsett att säljande personal behöll bonussystemet på enhetsnivå ytterligare ett år). Den verksamhetsstyrning med styrkort som hade utvecklats och som utgjorde grund för bonussystemet fanns kvar och kunde i sig leda till långsiktiga styreffekter.

Hawthorne-effekt

För det andra är frågan om det kan finnas en så kallad Hawthorne-effekt bakom utfallet av bonussystemet. Det kan naturligtvis inte uteslutas. Intresset och uppmärksamheten kring bonussystemet kan ha bidragit. Utöver det kan även föreliggande studie med sin aktionsforskning sägas ha inneburit en undersökningseffekt av det slag som förknippas med Hawthorne-studierna.

Effektsynsättet

För det tredje är frågan om det valda, teoretiska perspektivet – styreffekter av belöningsystem eller effektsynsättet samt att styrningen kan påverka verksamheten i riktning mot uppställda mål – påverkat de resultat som redovisats. Vad skulle analys och slutsatser visat om ett annat perspektiv valts, där styrning med incitament ses som något som i praktiken har marginell funktion? Möjligen skulle slutsatsen blivit att SPPs bonussystem avvek från den ideala modellen av belöningsystem t ex genom att verksamhetsstyrningen med styrkort var ofullständig när bonussystemet startade samt att bonussystemet inte hade testats i liten skala först. Dessa tentativa slutsatser visar att resultaten inte är fullt så beroende av vilket teoretiskt perspektiv som väljs. Den empiriska metod som användes med aktionsforskning och insamling av verksamhetsdata innebar bl a att en god uppfattning om acceptansen av bonussystemet i själva verksamheten kunnat fås liksom en omfattande kartläggning av styreffekterna.

Intervjuareffekt

För det fjärde är frågan om studien uppfyller kraven på validitet, dvs i vilken utsträckning mätinstrumentet mäter det man avser att mäta. Syftet var att studera effekterna av bonussystemet i förhållande till vetenskapliga föreställningar om belöningsystem. En rad metoder användes, bl a samlades både kvantitativa och kvalitativa data in. Datafångsten var både bred och djup, vilket implicerar att validiteten var god. Kan förhållandet att studien genomfördes på uppdrag av SPP ha påverkat intervjupersonernas svar? Eller fanns någon annan intervjuareffekt? Det är förstås möjligt, men knappast i någon större utsträckning. Stor

vikt lades nämligen vid utformning av intervjuguide och intervjusvaren tolkades noggrant. SPPs personal fick själva lämna synpunkter på den preliminära analysen och intervjusvaren anonymiserades. Sammantaget indikerar dessa förhållanden god validitet.

Litteraturreferenser

Adams, J S, 1965, Inequity in social exchange, i *Advances in experimental social psychology*, red Berkowitz, L, New York: Academic Press, s 267-300.

Anthony, R N & Govindarajan, V, 2001, *Management Control Systems*, 10th ed, Boston: Irwin.

Arvidsson, P, 2001, Styrning med belönningssystem, i Samuelson, L A, red, *Controllerhandboken*, 7e uppl, Stockholm: Teknikföretagen: Industrilitteratur.

Berger, L A & Berger D R, 1999, *The Compensation Handbook*, 4th Edition, New York: McGraw-Hill.

Bruzelius, L H & Skärvad, P-H, 2000, *Integrerad organisationslära*, 8e uppl, Lund: Studentlitteratur.

Emmanuel, C, et al, 1990, *Accounting for Management Control*, Second edition, Chapman & Hall, London.

Ewing P & Samuelson L A, 1998, *Styrning med balans och fokus*, Malmö: Liber.

Frey, B S, 1997, On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation, *International Journal of Industrial Organization* 15, 427-439.

Gummesson, E, 1985, *Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomin*, Lund: Studentlitteratur.

Gustavsson, Bengt (red) , 2003, *Kunskapande metoder*, Lund, Studentlitteratur.

Herzberg, F H, 1966, *Work and the nature of man*, New York: World Publishing.

Hopwood, A G, 1974, *Accounting an human behaviour*, Prentice Hall, New York.

Hopwood, A G, 1973, *An Accounting System and Managerial Behaviour*, Farnborough: Saxon House.

Hopwood, A G & Miller, P (ed), 1994, *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge: Cambridge University Press.

Hallgärde, U, & Johansson A, 1999, *Att införa balanced scorecard*, Lund: Studentlitteratur.

Ittner, C D & Larcker D F, 1998, Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications, *Journal of Management Accounting Research*, Volume Ten.

Jabes, J & Zussman, D, 1998, Motivation, rewards and satisfaction in the Canadian public service, *Canadian Public Administration*, vol 31, no 2, 204-225.

Johansson, S-E & Östman, L, 1992, *Lönsamhetskrav – redovisningsmått – styrning: en helhetsansats för extern och intern användning av redovisningsmått*, Lund: Studentlitteratur.

- Kaplan, R S & Atkinson, A A, 1998, *Advanced Management Accounting*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kaplan R S & Norton, 2001, D P, *The Strategy-focused Organization*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J R & Smith D K, 1993, *The Wisdom of Teams*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kerr, S, 1995, *On the Folly of Rewarding A While Hoping for B*, *Academy of Management Executive*, Vol 9, No 1, s 7-14.
- Lazear, E P, 1998, *Personnel economics for managers*, New York: John Wiley.
- Lawler, E E, III, 1990, *Strategic Pay*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Lind, J-I & Skärvad, P-H, 2004, *Nya Team i organisationernas värld*, Malmö: Liber.
- Luckett, P F & Eggleton, I R, 1991, "Feedback and Management Accounting: A Review of research into Behavioural Consequences, *Accounting Organizations and Society*, 16, 371-394.
- Luthans, F & Stajkovic, A D, 1999, Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond and Even Rewards, *Academy of Management Executive*, Vol 13:2, s 49-58.
- Macintosh, N B, 1994, *Management Accounting and Control Systems*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Maslow, A H, 1943, *A theory of human motivation*, *Psychological Review*, 50, s 370-396.
- Nationalencyklopedin*, 1990, 1992, 1993, Höganäs: Bra Böcker.
- Otley, D T, 1977, Behavioural aspects of budgeting. *Accountant Digest*, no 49, 1-31.
- Perrin, B, 1998, Effective Use and Misuse of Performance Measurement, *American Journal of Evaluation*, Vol 19, No 3, s 367-379.
- Perry, J L & Wise, L R, 1990, The motivational bases of public service, *Public Administrative Review*, Vol 50, nr 3.
- Philips, Å, 1988, *Eldsjälar – En studie i aktörsskap i arbetsorganisatorisk utveckling*, Stockholm: EFI.
- Rawls, J R et al, 1975, A comparison of managers entering or re-entering the profit and profit sectors. *Academy of Management Journal*, vol 18, 616-623.
- Roethlisberger, F J & Dickson W J, 1939, *Management and the Worker*, Boston: Harvard University Press.
- Samuelsson, L A, 2000, Balanserad styrning och teamorganisation i Bengtsson, L, Lind, J och Samuelson L A, (red), *Styrning av team och processer*, Stockholm: EFI.

Samuelsson, L A (red), 2001, *Controllerhandboken*, 7e uppl, Stockholm: Teknikföretagen: Industrilitteratur.

Schou, P, 1991, *Arbetsmotivation. En studie av ingenjörer*, Stockholm: IMIT.

Selberg, J, 2001, *Effekter av olika belöningssystem I försäkringsbranschen – eller skall man belöna lika eller olika*, Examensuppsats i ämneskurs Redovisning och Finansiering, Stockholm: Handelshögskolan.

Silverman, D, 1970, *The Theory of Organizations*, Heineman.

Simons, R, 1995, *Levers of Control – How managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: Harvard Business School Press.

Simons, R, 1999, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.

Sjöberg, L & Lind, F, 1994, *Arbetsmotivation i en krisekonomi: En studie av prognosfaktorer* (Studier i ekonomisk psykologi No 121). Institutionen för ekonomisk psykologi, Handelshögskolan i Stockholm.

Smitt, R et al, 2002, *Belöningssystem: Nyckeln till framgång*, Stockholm: Norstedts.

Steers, R M & Porter L W, 1991, *Motivation and Work Behaviour*, New York: McGraw-Hill.

Stedwick, J, 2000, *Aligning Rewards to Organisational Goals: A Multinational's Experience*. *European Business Review*, Vol 12, No 1, s 9-18.

Svensson, A & Wilhelmson, L, 1988, *Belöningssystem*, Arlöv: Sipu Förlag.

Thompson, A A & Strickland A J, 1992, *Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager*, Irwin.

Wallander, J, 2002, *Med den mänskliga naturen – inte mot!* Stockholm: SNS Förlag.

Wiscombe, J, 2002, *Rewards Get Results*, Workforce, April, s 42-47.

Vroom, V H, 1964, *Work and motivation*, New York: John Wiley.

Yin, R K, 1994, *Case Studie Research: Design and Methods*, Thousands Oaks: Sage Publications.

Östman, L, 1980, *Beteendereinriktad redovisning: en teoriansats med tillämpning på intern inflationsredovisning*, Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.

Bilagor

Intervjupersoner förstudie

1. Vd SPP
2. vVd SPP (Ekonomi & Finans)
3. Chef Personal
4. Chef Juridik
5. Chef Aktuarie
6. Chef Profil och Kommunikation
7. Chef AO Key Account
8. Chef AO Företag
9. Chef AO Individ
10. Chef IS/IT-utveckling
11. Chef Process-/Produktutveckling
12. Chef Produktionsstöd

Intervjupersoner huvudstudie

1. Chef Juridik
2. Chef Affärscontroller
3. Chef Profil & Kommunikation
4. Chef Gamla Kundservice, AO Individ
5. Chef Försäkringssystem, Utvecklingsenheten
6. Chef Projektstöd, Utvecklingsenheten
7. Chef Försäkringssystem, AO Key Account
8. Chef RO Mäklare, AO Företag
9. Medarbetare, AO Företag
10. Medarbetare Juridik
11. Medarbetare Affärscontroller
12. Medarbetare, Affärscontroller
13. Medarbetare Profil & Kommunikation
14. Medarbetare Gamla kundservice, AO Individ
15. Medarbetare Verksamhetsstöd, Utvecklingsenheten
16. Medarbetare RO Kommun, AO Key Account
17. Controller, Utvecklingsenheten
18. Controller, Key Account
19. Controller, AO Individ
20. Controller, AO Företag

Affärsargument för bonussystem i SPP – Frågeguide för förstudie

1. Hur ser belöningssystemet ut i SPP?
2. Vad är syftet med bonussystem i SPP?
3. Vilka värderingar i SPP avspeglar bonussystemet?
4. Vilket är det påverkbara inslaget i bonussystemet?
5. Kommentera bonusmatrisen!
6. Hur kan ekonomiska mål stödja affärsstrategierna?
7. Hur kan processmålen stödja affärsstrategierna?
8. Hur kan kundmålen stödja affärsstrategierna?
9. Hur kan medarbetarmålen stödja affärsstrategierna?
10. Hur skall implementeringen av bonussystemet kunna bli framgångsrik? Fallgropar?

Intervjuundersökning om SPPs bonussystem

SPPs företagsledning har beslutat att SPPs bonussystem, Bonus 2001, skall utvärderas. SPPs Bonusgrupp har uppdraget att initiera och bereda denna utvärdering. Denna intervjuundersökning är ett led i detta arbete. Till denna studie önskar vi att Du bidrar!

Handelshögskolan assisterar SPP i denna intervjuundersökning. Per Arvidsson, sektionen för redovisning och finansiering, är sedan tidigare engagerad som projektledare för att vetenskapligt utvärdera bonussystemet.

Syftet med intervjuundersökningen är att:

- få kunskap om medarbetares uppfattning om hur Bonus 2001 fungerat
- undersöka hur bonusprocessen fungerat
- analysera olika effekter på verksamheten

I studien ingår ett representativt urval på ca 20 medarbetare i SPP. Du är utvald att ingå i undersökningen och kan inte ersättas av någon annan utan att undersökningens kvalitet blir lidande.

Forskaren Per Arvidsson kommer att kontakta Dig under de närmaste veckorna för att bestämma en tid för en personlig intervju som tar ca en timme. Intervjuarbetet kommer att äga rum under mars-april.

Om Du har frågor om intervjuundersökningen kan Du antingen kontakta Nils-Erik Rosenblom eller Per Arvidsson via e-mail per.arvidsson@hhs.se

Tack för din medverkan!

Stockholm 2002-02-22

Henrik Sandberg
VVd SPP

Frågeguide om Bonus 2001

1. Hur väl insatt är Du i SPPs respektive enhetens bonusmål?
2. Hur väl insatt är Du i SPPs bonussystem?
3. Hur har Du varit delaktig i bonusprocessen?
4. Vilken är din acceptans för syftet¹ med bonussystemet?
5. I vilken utsträckning kan Du påverka de bonusmål som belönas på företagsnivån respektive enhetsnivån?
6. Ge exempel på hur bonussystemet förändrat ditt arbete?
7. Ge exempel på hur bonussystemet fungerat på företagsnivån respektive enhetsnivån?
8. Hur har återkopplingen av bonussystemet fungerat?
9. I vilken utsträckning har bonussystemet förändrat ledning och styrning i SPP?
10. Hur uppfattar Du att bonussystemet ersätts av Oktogonen?

¹ SPPs bonussystem ska vara en integrerad del av verksamhetsstyrningen. Bonus 2001 ska aktivt medverka till att attrahera, behålla, motivera och utveckla våra medarbetare så att

- Våra kunder får sina behov tillgodosedda
- Varje medarbetare tydligt ser kopplingen mellan målen i affärsplanen och sina egna arbetsinsatser samt upplever delaktighet och engagemang i sitt arbete
- Våra chefer får ytterligare stöd och redskap för att kunna stimulera till målöverträffelse